

Konseptisuunnittelu

Asiakasymmärryksen avulla konsepti-ideoiksi

Pia Korhonen

Opinnäytetyö

Tammikuu 2016

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

JAMK University of Applied Sciences



Tekijä Korhonen, Pia	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 12.1.2016
	Sivumäärä 75	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Konseptisuunnittelu Asiakasymmärryksen avulla konsepti-ideoiksi		
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja Minna Tunkkari-Eskelinen		
Toimeksiantaja Tampereen seudun ammattiopisto		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli ideoida uusia konseptiehdotuksia Tampereen seudun ammattiopiston matkailu-, ravitsemis- ja talousalan ylläpitämään ravitsemisliiketoimintaan. Ideoinnin lähtökohtana oli testata asiakasymmärryksen toimivuutta oppilaitosorganisaatiossa ja hyödyntää asiakasymmärrystä liiketoiminnan uudistamisen yhteydessä. Samalla pyrittiin löytämään vastauksia päivittäisten toimintojen ja toimintaprosessien parantamiseksi.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, ja menetelminä käytettiin ryhmäteemahaastattelua, aineistoanalyysiä ja ideapajaa. Primääriaineiston tiedonkeruun menetelmänä käytettiin ryhmäteemahaastattelua ja asiakastilanteiden analysointia. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna. Tutkimuksessa sekundääriaineistona käytettiin hyvinvointityöryhmän kokousmuistioita, asiakaskyselyn vastauksia ja Tampereen kaupungin palvelumallihankkeen pilottitutkimuksen tuloksia. Aineistoanalyysi tehtiin vertailemalla primääriaineistoa ja sekundääriaineistoa analyysivaiheessa. Varsinainen konseptiehdotusten ideointi toteutettiin ideapajassa. Ideoinnin tuloksena syntyi kolme vaihtoehtoista konseptiehdotusta ja yksi avoin ”innovaatiokonsepti”. Kokonaisuudesta rakentui ”Food Campus”.</p> <p>Asiakaslähtöinen ideointi on oiva apu oppilaitoksen liiketoiminnan uudistamisessa. Tulokset osoittavat, että toisen asteen oppilaitoksen ravitsemisliiketoiminnasta halutaan aitoa, nykyaikaista ja konseptoitua. Oppilaitosympäristössä on kuitenkin vaikea luoda vain yhtä konseptia, koska asiakaskunta on hyvin moninainen ja opiskelijat ovat myös tarpeineen ja ominaisuuksineen erilaisia. Ideoinnissa onkin hyvä käyttää ajatusta ”risteilyalus”, jolloin asiakkaiden virta löytää juuri oikean konseptin palvelutarpeilleen. Hyvän suunnittelun avulla koko organisaation arvot ja palvelukulttuuri näkyvät toiminnassa ja kaikille sisäisille toimijoille sekä asiakkaille löytyy yhteinen suunta.</p>		
Avainsanat (asiasanat) konseptisuunnittelu, asiakasymmärrys, yrityksen arvot, rajapinta, vastuullisuus, asiakaslähtöisyys		
Muut tiedot		



uthor(s) Korhonen, Pia	Type of publication Master's thesis	Date 12.1.2016
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 75	Permission for web publi- cation: x
Title of publication Concept planning To the concept ideas with the help of customer insight		
Degree programme Master's Degree Programme in Hospitality Management		
Tutor(s) Tunkkari-Eskelinen Minna		
Assigned by Tampere vocational college		
Abstract <p>The aim of this thesis was to create new concept proposals for the catering and restaurant business operated by the tourism, catering and domestic branch of the Tampere Vocational College. The starting point of the ideation was to test the functionality of customer insight in an educational organization and utilize customer insight in connection with the renewal of the business operations. At the same time, solutions were sought to find in order to improve the daily functions and operational processes by means of customer insight.</p> <p>The research was conducted as a qualitative case study. Group theme interviews, material analysis, and the idea workshop were the methods. The group theme interviews and customer situations were used as the method of collecting the primary data. The interviews were carried out as semi-structured interviews. In the research, the meeting notes of the welfare team and the answers of the customers were used as the secondary data. The results from the pilot research of the Tampere service model project were also used. The material analysis was done by comparing the primary and the secondary data in the analysis stage. The actual ideation of the concept proposals took place in an idea workshop. Three alternative concept proposals emerged as a result from the ideation including one open "innovation concept". The final result was a "Food Campus".</p> <p>Customer-oriented ideation is a good aid when reforming the catering business of a school. The results show that the catering business of secondary school is wanted to be real, modern and conceptualized. However, it is hard to create one concept only in the school environment, because the customer base is very diverse. Thus, it is useful to use the term "cruiser ship" in the ideation, where the customers find the right concept for their service needs. With the help of thorough planning, the values and service culture of the whole organization will be visible in the business operations with all the internal operators and customers aiming at the same target.</p>		
Keywords/tags (subjects) customer planning, customer insight, the values of the company, interface, responsibility, customer oriented		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	Johdanto	3
1.1	Tampereen seudun ammattiopisto, Tredu	4
1.2	Opinnäytetyön taustat	6
1.3	Opinnäytetyön tavoitteet.....	7
1.4	Opinnäytetyön tietoperusta ja tutkimusongelma	9
2	Hyvinvointipalvelukeskus 2017	11
2.1	Hyvinvointipalvelukeskus ja uudistuvat ravitsemispalvelut	13
2.2	Kilpailu alueella	14
3	Ravitsemispalveluiden liiketoimintaa vastuullisesti ja asiakaslähtöisesti	16
3.1	Vastuullisuus arvona	17
3.2	Asiakaslähtöisyys arvona.....	19
4	Konseptisuunnittelu	21
4.1	Määrittely ja tutkiminen	23
4.2	Suunnitteluvaiheessa ideoidaan	25
5	Laadullinen tutkimus tapaustutkimuksena	26
5.1	Teemahaastattelut ryhmähaastatteluina	27
5.2	Aineistoanalyysi.....	29
5.2.1	Palveluilla selkeyttä.....	32
5.2.2	Aitoa liiketoimintaa ja teknologisia ratkaisuja	34
5.2.3	Asenteiden muutos ja liiketoiminta	38
5.3	Ideointipäivä.....	41

6	”Food Campus”	42
6.1	”Sinua ajatellen”	43
6.2	”Koko kylän voimin”	45
6.3	”Arjen luksusta”	46
6.4	”Food Campus”	47
7	Konseptoitu ravitsemisliiketoiminta malliksi yrityselämästä	48
7.1	Tutkimuksen luotettavuus	50
7.2	Yhteenveto	52
	Lähteet.....	56
	Liitteet	61
	Liite 1. Kutsu ryhmä-teemahaastatteluun	61
	Liite 2. Puolistrukturoidut teemahaastattelukysymykset	62
	Liite 3. Haastattelutulokset taulukoituna.....	63
	Liite 4. ”Food Campus”	69
	Kuviot	
	Kuvio 1. Tampereen seudun ammattiopiston toimipisteet sijaitsevat Pirkanmaan toimialueella	4
	Kuvio 2. Tulevaisuuden palvelumallin peruslähtökohdat 2014-2025.	5
	Kuvio 3. Tutkimuksen tavoite	7
	Kuvio 4. Luonnos tulevaisuuden hyvinvointikeskuksista ja lähitoreista	12
	Kuvio 6. Asiakkaan tilanteiden tasoja.....	24
	Kuvio 7. Haastatteluaineiston käsittelyprosessi	30
	Kuvio 8. Sisäisten asiakkaiden tilanteet	32

1 Johdanto

Ammatillisten oppilaitoksien rahoitus ja toimintakulttuuri ovat murroksessa. Murrosvaihe on aikaa, jolloin innovatiivinen ja uudistusmielinen yritys tai oppilaitos reagoi, analysoi ja toimii. Työelämän ja yritysmaailman rooli tulee olemaan yhä voimakkaammin esillä ammatillisessa koulutuksessa opetushallituksen tekemien linjauksien mukaan. Siksi työelämlähtöisen liiketoiminnan pitäisi näkyä myös oppilaitoksen sisäisessä toimintaympäristössä. Koulun ja työelämän yhdistäminen tulee sulauttaa niin, että opiskelija voi hyvin luontevasti liikkua oppilaitoksen ja työelämän välillä kartuttaen osaamistaan.

Organisaatiomuutokset voivat alkaa joko ulkoisen toimintaympäristön muutoksista tai yrityksen omasta halusta tehdä uudistuksia. (Pelin 2009, 25.) Muutos on myös 2000-luvun oppilaitosorganisaatioissa merkittävässä asemassa, koska toimintaympäristö, niin oppilaitoksen kuin yksittäisen tutkintoalankin, muuttuu nopeasti. Valtion talouden huono tilanne ja epävakaus luovat paineita ulkoisesta toimintaympäristöstä ja asettavat vaatimuksia järjestää laadukasta ja työelämävästavaa opetusta tehokkaasti. Toisaalta rahoituspaineeet määrittävät koulutuksen järjestäjien kokoa ja muokkaavat oppilaitoksista yhä isompia alueellisia yksiköitä.

Liiketoiminnan kehittäminen osaksi oppilaitoksen toimintaa voi olla yksi ratkaisu. Opinnäytetyössä tutkitaan liiketoiminnan uudistamismahdollisuuksia konseptisuunnittelun avulla. Opinnäytetyö tehdään laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimusmenetelminä käytetään ryhmäteemahaastattelua, aineistoanalyysiä ja ideapajaa. Ryhmäteemahaastattelu toimii primääriaineistona. Primääriaineiston avulla luodaan asiakasymmärrystä ja kerätään tietoa asiakkaiden tarpeista, toiveista sekä toimintojen tilanteista. Primääriaineiston rinnalla analysoidaan sekundääriaineistosta saatua tietoa. Sekundääriaineistossa hyödynnetään hyvinvointikeskuksen työryhmän muistioita, palvelumallihankkeen materiaalia ja ravintoloiden asiakaskyselyn vastauksia. Lopulliset konsepti-ideat tuotetaan ideapajassa.

Hyvin konseptoidussa liiketoiminnassa opiskelijalle syntyy tuntuma todelliseen työelämään ja yrittäjyyteen sekä asiakaspalveluprosessiin. Opiskelija saa kokemusta aidoista asiakaspalvelutilanteista. Parhaimmillaan nämä kokemukset kasvattavat tulokselliseen työskentelyyn, oma-aloitteisuuteen ja vastuullisuuteen omasta sekä yrityksen toiminnasta. Voisimmeko siirtyä työelämän kaltaisista oppimisympäristöistä työelämän tasavertaisiksi kumppaneiksi?

1.1 Tampereen seudun ammattiopisto, Tredu

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Tampereen seudun ammattiopiston matkailu-, ravitsemis- ja talousala. Tampereen seudun ammattiopisto on Tampereen kaupungin ylläpitämä oppilaitos, ja yksi ammatillisen koulutuksen järjestäjä Pirkanmaalla. Tampereen ammattiopistolla on 20 eri toimipistettä Pirkanmaan toimialueella, ja toiminta perustuu isäntäkuntamalliin. Tampereen seudun ammattiopistossa opiskelee tällä hetkellä yhteensä noin 18 000 opiskelijaa nuorisoasteella, aikuisopinnoissa tai oppisopimuksella. (Tredu 2014.) Kuviossa 1 on esitetty Tampereen seudun ammattiopiston toiminta-aluetta.



Kuvio 1. Tampereen seudun ammattiopiston toimipisteet sijaitsevat Pirkanmaan toimialueella (Tredu 2014.)

Tampereen kaupunkistrategia toimii tukijalkana ja raamina organisaation eri sektoreille, myös Tampereen seudun ammattiopistolle. Tampereen kaupungin visio vuoteen 2025 mennessä on luoda Suomen paras ja houkuttelevin pohjoismainen suurkaupunki, kulttuurikaupunki, jossa näkyy tulevaisuusajattelu. Kaupungissa toivotaan näkyvän uuden sukupolven toiminta, kauneus ja kansainvälisyys. Päämääränä on myös hyvinvointi ja yrittäjyyden luominen. Asioita pyritään tekemään yhdessä, samalla ehkäisemällä ja kaventamalla hyvinvointieroja. Kaupungin tavoite on lisätä elinvoimaa ja kilpailukykyä rakentamalla kestävästä yhdyskuntaa ja tasapainoista taloutta sekä uudistamalla kaupunkiorganisaatiota. (Yhteinen Tampere – näköalojen kaupunki 2013, 8-9.)

Kaupunkistrategian visiossa vuoteen 2025 painotetaan yhtenä keskeisenä asiana palvelujen kehittämistä. Vision painotuksissa sanotaan, että *Palvelujen kehittämiseen ja päätöksentekoon osallistutaan laajasti, mikä tukee palvelujen asiakaslähtöisyyttä ja kustannustehokkuutta. Palvelujen käyttäjien, palvelutuottajien ja muiden sidosryhmien mahdollisuuksia osallistua palvelujen kehittämiseen ja päätöksentekoon on parannettu* (Yhteinen Tampere – näköalojen kaupunki 2013, 11.) Kuviossa 2 on jäsenneltynä tulevaisuuden palvelumallin peruslähtökohtia.



Kuvio 2. Tulevaisuuden palvelumallin peruslähtökohdat 2014-2025. (Tulevaisuuden palvelumalli 2015.)

Näihin visioihin vastaa myös matkailu-, ravitsemis- ja talousala, joka on yksi Tampereen seudun ammattiopiston tutkintoaloista ja toimii viidessä eri toimipisteessä. Alan opetusta järjestetään Tampereen toimipisteissä Åkerlundinkadulla ja Santalahdentienellä sekä naapurikunnissa Kangasalla, Nokialla ja Lempäälässä.

1.2 Opinnäytetyön taustat

Koulutuksen järjestäjät joutuvat miettimään kustannuksia ja uusia tulorahoitusmuotoja, jotta opiskelumahdollisuudet säilyisivät yhtä tasokkaina, kuin tähänkin asti on voitu tarjota. Tampereen seudun ammattiopistossa talouden tasapainottaminen tarkoittaa 4 miljoonaa euroa säästöä vuoden 2016 aikana. (Lahtinen 2015.)

Toisen asteen muutospaineita asettavat myös osaamisperustaisuus. Osaamisessa keskitytään opetus- ja oppiainekeskeisyyden sijaan oppimiseen ja osaamiseen. Osaaminen mitoitetaan oppimistuloksiin, jotka suhteutetaan työelämän osaamiskonaisuuksiin. (Lahdenkauppi 2015.) Osaaminen ja tulokset toimivat ECVET-siirtojärjestelmässä Euroopan alueella, ja osaamistuloksia voidaan hyödyntää yhdenmukaisesti Euroopan alueella. (Ammatillisen koulutuksen opintosuorituksien siirtojärjestelmä (ECVET) n.D.)

Toisen asteen koulutuksen vaikuttimena ovat kaupunkistrategian lisäksi lähiympäristön- ja valtakunnalliset muutokset. Lisäksi vaikutuksia tulee myös laajemmin Euroopasta. Eurooppa 2020-strategiassa on nostettu esille ammatillisen koulutuksen merkitys ja asema, joka tulee korostumaan tämän vuosikymmenen aikana Euroopan Unionin ohjelmajulistuksissa. Strategiassa korostetaan voimakkaasti yleissivistävää ja ammatillista koulutusta keinona edistää *älykästä, kestävää ja osallistavaa kasvua*. (Europe 2020 Strategy n.d. 80.)

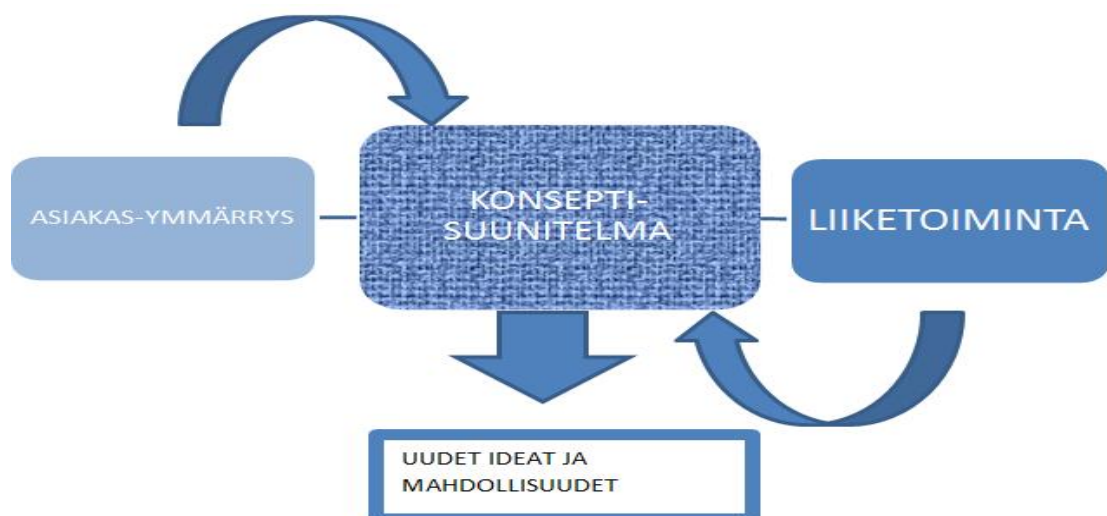
Tulevaisuuden visioihin ja tavoitteisiin pääsemiseksi on oppilaitoksissakin tehtävä voimakkaita muutoksia niin opetuksessa, oppimisympäristöissä kuin toimintatavoissa. Yksi muutosmahdollisuus on Tampereen seudun ammattiopiston Santalahdentien toimipisteen perusparannushanke ja sitä myötä uudistuva toimintakulttuuri ”hyvinvointikeskuksessa”. Vuoden 2017 alusta avattavan hyvinvointikeskuksen toi-

mintakulttuurissa tähdätään uudenlaiseen sisäiseen toimintaympäristöön ja uusiin toimintamalleihin. Tavoitteena keskuksella on tarjota asiakkaille palvelupaketteja eri toimijoiden yhteistyönä. Se, mitä ja miten palvelupaketit tuotetaan, on suunnittelu- vaiheessa.

1.3 Opinnäytetyön tavoitteet

Aikaisemmin matkailu-, ravitsemis- ja talousalan opetusravintoloiden liiketoimintaa on toteutettu ja kehitetty paljolti opetussuunnitelman kautta. Suunnitelmassa on pohdittu, saadaanko liiketoiminnan avulla opintokokonaisuuksia toteutumaan ja sitä kautta opiskelijalle osaamista. Toiminnassa ei ole kiinnitetty riittävästi huomiota asiakasymmärrykseen: onko toiminta järkevää tai saadaanko aikaiseksi hyvää palvelua ja tyytyväisyyden kautta hyvinvointia. Voiko toimintaa toteuttaa asiakkaat edellä, samalla seuraten, mitä osaamista toiminnalla voidaan saavuttaa?

Omakohmainen motiivi työlle on rohkeus suunnitella jotakin uutta. Julkisen sektorin toisen asteen oppilaitoksissa ei ole tähän mennessä juurikaan kehitetty asiakasläh- töisiä ravitsemispalveluita konseptisuunnittelun avulla, jolloin asiakkaat olisivat olleet mukana suunnittelussa. Kokeilu tuntui haastavalta mutta samalla mielekkäältä. Kuvi- ossa 3 on esitetty opinnäytetyön tavoitteita.



Kuvio 3. Tutkimuksen tavoite

Asiakaskunnaksi tässä työssä on valittu sisäiset asiakkaat. Sisäisillä asiakkailla tarkoitetaan tässä työssä kaikkia niitä toimijoita, jotka opiskelevat tai työskentelevät uustussa toimipisteessä. Perusteluna valinnalle on uusien sisäisten asiakkaiden ymmärtäminen osana liiketoimintaa. Sisäisten asiakkaiden huomiointi suunnittelussa lisää asiakasymmärrystä uuden toiminnan luomisessa, ja asiakkaiden osallistaminen suunnitteluun lisää motivaatiota uuden toiminnan hyväksymisessä.

Tärkeänä motiivina on myös opiskelija ja opiskelijan ammatillinen tulevaisuus. Opiskelija motivoituu useimmiten tekemisestä. Opiskelijoille tulisi luoda mahdollisuus osallistua hänelle sopivasti haasteellisiin projekteihin tai työtehtäviin aloittelevan ammattilaisen tapaan. Työssä tulisi olla sopivasti vastuuta, jota arvostetaan ja arvioidaan ammatillisten kriteerien mukaisesti. (Kivimäki 2006, 99.) Miksi emme voisi luoda liiketoiminnallisia oppimisympäristöjä, joissa kaikilla opiskelijoilla osaamisen tasosta riippumatta on mahdollisuus harjaantua alan ammattilaiseksi, toimia aktiivisesti työelämän rajapinnassa. Rajapinnalla tarkoitetaan liiketaloudessa ja prosesseissa vaihetta, jossa prosessi siirtyy toiseen prosessiin ihanteellisimmillaan selkeästi kuvattuna tapahtumana (Selin & Selin 2005, 87).

Työn tavoitteena on myös vastata työelämän osaamistarpeisiin. Opetushallituksen mukaan ammatillisen opetuksen tulisi vastata työelämän alakohtaisiin ja alueellisiin tarpeisiin sekä muihin ulkoisiin muutoksiin, kuten väestön kehitykseen tai työelämän tarpeisiin. Työelämälähtöisyyttä tulisi vahvistaa käyttämällä työvaltaisia oppimisympäristöjä ja -menetelmiä. (Ammatillisten perustutkintojen perusteiden toimeenpano ammatillisessa peruskoulutuksessa 2015, 11.) Tampereen kauppakamarin tekemän työelämän osaamistarveselvityksen loppuraportissa käy ilmi, että yksi tulevaisuuden osaamistarpeista on asiakasrajapintaosaaminen. Toimenpide-ehdotuksena loppuraportissa korostettiin työelämävalmiuksien ja -taitojen fokusointia. (Työelämän osaamistarveselvitys. 2014, 6, 52.) Työn fokusointi asiakaslähtöiseksi on siis aiheellista.

1.4 Opinnäytetyön tietoperusta ja tutkimusongelma

Toisen asteen oppilaitoksien opetusravintoloiden kehittämiseen liittyviä opinnäytteitä ei juuri ole. Ammattikorkeakoulujen ravintoloiden kehittämiseen tai toimintaan liittyviä tutkimuksia on esimerkiksi Minna-Mari Mentulan (2010) tutkimus Mikkelin ammattikorkeakoulun ravintolatoiminnan kehittämisestä tulevaisuutta palvelevaksi. Menetelmänä on käytetty delfoi-menetelmää. Tutkimustuloksien sanoma oli, että toiminnan tulisi keskittyä työelämälähtöisyyteen. Työelämälähtöisyydestä nousivat vahvasti esiin asiakaspalveluosaaminen, strategisten kumppanuuksien hallinta, ekologisuus ja eettisyys.

Arja Hänninen (2012) on tutkinut Jyväskylän ammattikorkeakoulun ravintoloiden liiketoimintaa tuloksellisuuden näkökulmasta vuonna 2012, aiheena liiketoimintaa harjoittava oppimisympäristö ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyön pääkysymyksenä oli, voidaanko Ravintolaidean oppimisympäristö- ja palveluliiketoiminta yhdistää kannattavaksi toiminnaksi. Tutkimus suoritettiin PVA-tutkimusmenetelmällä. Tutkimustuloksissa nousi esiin, että perinteisessä oppimisympäristössä toimivan harjoitusravintolan ongelmaksi oli noussut oppimisympäristö- ja liiketoiminnan tuen puute sekä irrallisuus pääorganisaatiosta ja osin myös koulutusalasta. (Hänninen 2012.)

Tämä tutkimus tehtiin luomalla yrityksen liiketoimintaa asiakaslähtöiseksi konseptoinnin avulla, keskityttiin tiedonhaussa asiakas-/käyttäjälähtöiseen konseptointiin. Konseptoinnista on tehty tutkimuksia eri tieteenaloilta. Liiketoimintaan liittyvät aikaisemmat tutkimukset konseptoinnista ovat painottuneet liiketoiminnan lisäksi markkinointiin, tuotteistamiseen tai palveluun. Julkisen sektorin tutkimuksia konseptoinnista on vähän. Tässä työssä on hyödynnetty Tampereen kaupungin julkaisemaa pilotihanketta, Tulevaisuuden palvelumalli 2014 -2025, jossa on käytetty menetelmänä palvelumuotoilua. Tavoitteena on toimintamalli, jossa kuntalaisille tarjotaan palveluvalikoiman rinnalla kaupallisia ja yksityisiä palveluja uudistamalla ja sekoittamalla sekä palveluja että toimintoja ennakkoluulottomasti eri toimijoiden yhteistyönä. Pyrkimyksenä on asiakkaiden tarpeista lähtevä kehittäminen ja vaikuttavampi toiminta. (Tulevaisuuden palvelumalli 2015.)

Lisäksi työssä on käytetty Pia Lempiäisen (2013) tekemää ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä, Wellewi-konseptisuunnittelun prosessi. Työ on tehty Rovaniemen koulutuskuntayhtymän omistamalle koulutus- ja työhyvinvointikeskukselle, jossa kiinteistöpalvelut vastasivat meneillään olevasta rakennushankkeesta. Kiinteistöpalvelut toimivat myös projektissa tulevan rakennuksen käytön ja palveluiden suunnittelun veturiorganisaationa. Tutkimuksen pääkysymys oli, miten Wellewin palvelut ja toiminnot suunnitellaan käyttäjälähtöisesti. Täydentävinä kysymyksinä työssä olivat, kuka palveluita tuottaa, kuinka palvelut tuotetaan ja mitä palveluita tuotetaan. Tutkimus toteutettiin teemahaastattelujen avulla, ja haastateltaviksi valittiin alan asiantuntijoita sisäisestä sekä ulkoisesta toimintaympäristöstä. (Lempiäinen 2013, 7.)

Tutkimustuloksista tärkeimpinä asioina korostuivat työnjakojen selkeyttämisen merkitys ja mielenkiinto verkostoitumiselle. Verkostoitumisen viritti keskusteluja yhteistyömahdollisuuksista, tilojen hyödyntämisestä eri yritysten käyttöön sekä mahdollisuuksista tuottaa erilaisia tuki- ja lisäpalveluja yhteistyön avulla. Tutkimuksen perusteella organisaatiossa nousi myös esille muita tärkeitä toimia, joita tulee kehittää käyttäjälähtöisemmiksi. Tulevaisuuden kehittämisessä mainittiin, että käyttäjiä voisi olla mukana enemmän. (Lempiäinen 2013, 63, 72-73.)

Konseptoinnista ja asiakkaiden hyödyntämisestä suunnittelussa on tehty käyttäytymistieteen gradu vuonna 2014. Niina Vasaman (2014) tutkimus, *The role of Service design when influencing the mindset of employees and stakeholders in a strategic change* selvittää, miten käyttäjien mukanaolo motivoi sekä sisäisiä että ulkoisia asiakkaita käyttämään uudistuvia palveluja. Tutkimuksen kohteena oli Aalto-yliopiston kirjasto, jossa perinteisen kirjaston toimia muutettiin toimivaksi oppimiskeskukseksi.

Tulokset osoittivat, että yhteissuunnittelusta sekä sisäisten- että ulkoisten sidosryhmien kanssa voi olla hyötyä organisaation muutoksessa tai uudistumisessa. Toiminta motivoi ja tukee ajattelutapaa ja käyttäytymistä muutosprosessissa. Prosessissa toimitaan avoimesti ja annetaan käyttäjien tuoda tarpeet esille. Näin saadaan kaikille mahdollisuus vaikuttaa palvelujen kehittämiseen ja löydetään tapa työskennellä yhteistyössä. Tutkimuksessa tuli myös esille, että yhteissuunnittelu lisäsi ymmärrystä

palveluista. Vaikka tutkimukseen osallistuva ei itse käyttäisi palvelua tai palveluja, hänen oli helpompi käsittää, miksi jotkut palvelut ovat niin tärkeitä. (Vasama 2014.) Voisiko tämä olla ratkaisu asiakaslähtöisen organisaatiokulttuurin rakentamisessa oppilaitosmaailmassakin?

Aikaisemmin tehtyjen tutkimuksien ja työn tietoperustan pohjalta tutkimuskysymyksiksi tässä opinnäytetyössä nousivat:

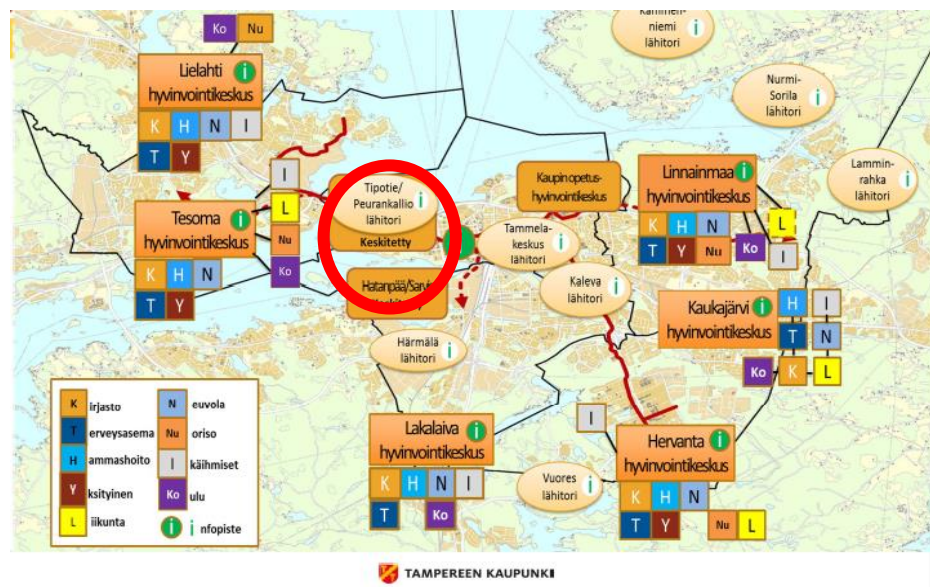
1. Mitä haasteita asiakasymmärrys tuo liiketoiminnan konseptisuunnitteluun?
2. Millainen on uuden hyvinvointikeskuksen konseptiehdotus?
3. Mikä merkitys asiakasymmärryksellä ja osallistamisella on liiketoiminnan konseptisuunnittelussa?

Tutkimuksen päätavoite on asiakasymmärryksen välityksellä saadun uuden tiedon analysointi, joten työn tulkinnessa käytetään abduktiivista päättelyä. Abduktiivisella päättelyllä tarkoitetaan, että tutkijalla on valmiina osa teoreettisista ajatuksista, joita hän pyrkii todentamaan aineistonsa avulla (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 136). Menetelmää käytetään havaitsemaan empiiristä ilmiötä, ja myöhemmän rakennetaan selittäviä teorioita, jälleenrakennetaan reflektion avulla teoriaa (Haigh 2005, 1, 16).

2 Hyvinvointipalvelukeskus 2017

Tampereen seudun ammattiopisto teki päätöksen kehittää toimintaa perustamalla uudenlaisen oppimisympäristön. Tuleva hyvinvointipalvelukeskus Tredun helmi, Santalahdentie 10, on osa Tampereen seudun ammattiopiston tuottamaa koulutus- ja palvelutoimintaa, jossa lähtökohtina ovat hyvinvoinnin ja osallisuuden edistämisen lisäksi työelämäosaamisen sekä moniammatillinen yhteistyö- ja yrittäjyysosaamisen lisääminen. (Santalahdentien hyvinvointikeskuksen liiketoimintasuunnitelma 2015.)

Tulevan hyvinvointipalvelukeskuksen liittymistä Tampereen kaupungin pilotoimaan tulevaisuuden palvelumalli 2014 – 2025-hankkeeseen on selvittelyssä. Palvelumallin pilottina toimi Tampereen koillinen palvelualue. palvelumallihanke käynnistettiin elokuussa 2014, ja tavoitteena on ollut löytää parhaat osallistumisen tavat, joita voidaan hyödyntää muilla palvelualueilla. Työn edetessä on käytetty erilaisia osallistumisen muotoja, ja alueella on tehty yhteistyötä monien tahojen kanssa. (Tulevaisuuden palvelumalli 2015.) Seuraavassa luonnoksessa näkyy koko hankeverkosto, ja punaisella ympyrällä on osoitettu Santalahdentien toimipisteen mahdollinen sijoittuminen verkostoon.



Kuvio 4. Luonnos tulevaisuuden hyvinvointikeskuksista ja lähitoreista (Tulevaisuuden palvelumalli 2015.)

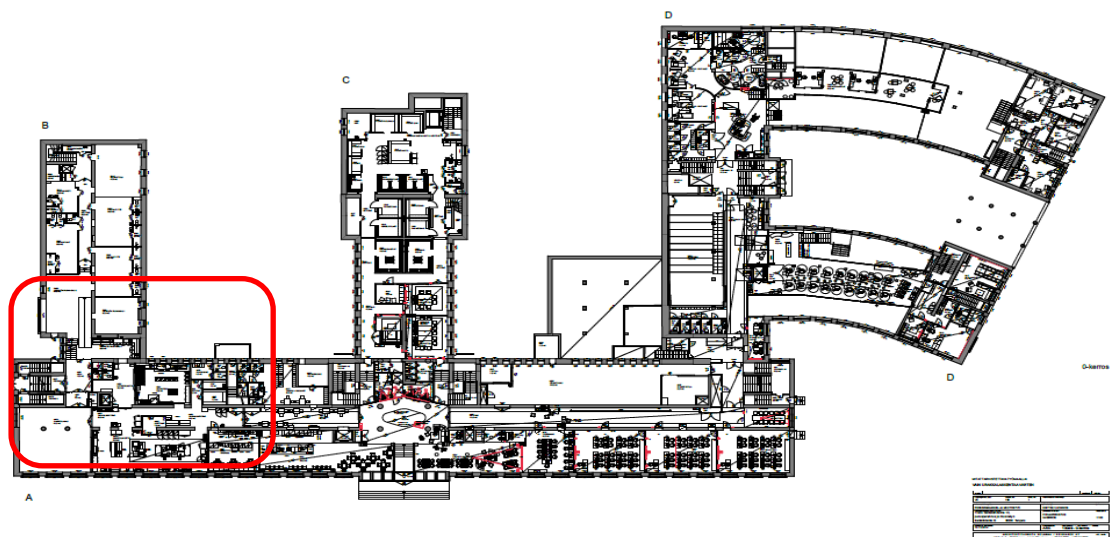
Santalahdentien hyvinvointipalvelukeskuksen verkostoituminen palvelumallihankkeeseen tarkentuu palvelumallihankkeen edetessä vuosien 2015 - 2016 aikana. Tällä hetkellä Santalahdentien hyvinvointipalvelukeskuksen palveluihin on suunniteltu suunnitteluryhmän tekemän taustatyön tuloksena asiakasneuvonta- ja palvelupiste, demonstraatio-/simulointiympäristöt, hius- ja kauneudenhoitopalvelutilat, hotelli- ja majoitustilat, jalkojenhoitotilat, kahvila- ja ravintolapalvelutilat, päivähoitotilat, päiväkeskustilat, terveysneuvontatilat, sekä starttiyritystilat. (Santalahdentien hyvinvointikeskuksen liiketoimintasunnitelma 2015.)

Toiminnasta vastaavat kolmen tutkintoalan, matkailu-, ravitsemis- ja talousalan, sosi-
aali- ja terveysalan ja kauneusalan opiskelijat yhdessä henkilöstön ja muiden työnte-
kijöiden kanssa. Tutkintoaloilla on opiskelijoita yhteensä noin 2 200 ja opetushenki-
löstöä 190. Ajatuksena on, että työtä tehdään yhdessä yli tutkintoalojen. Matkailu-,
ravitsemis- ja talousala voi vastata omalta osaltaan haasteisiin ja selvittää omat mah-
dollisuutensa tulevassa toiminnassa. (Mts. 2.)

2.1 Hyvinvointipalvelukeskus ja uudistuvat ravitsemispalvelut

Ammattiopiston Santalahdentien toimipisteessä on toiminut aikaisemmin kaksi ope-
tusravintolaa. Ravintoloiden toiminta oli opettajajohtoista, ja palvelulla pyrittiin kat-
tamaan opintokokonaisuuksia tuottaen samalla lounas- ja tilauspalveluja sekä sisäi-
sille että ulkoisille asiakkaille. Ennen saneerausta ravintoloiden asiakaskunta koostui
pääsääntöisesti keski-ikäisistä ja iäkkäistä naisista. (Korhonen 2015.)

Tuleva ravitsemispalvelutoiminta sijaitsee osittain samoissa tiloissa aikaisemmin toi-
mineiden ravintolatilojen kanssa. Uutena lisätilana majoitus- ravitsemis- ja talousalan
toiminta-alueelle tulee kahvila, joka otetaan käyttöön entisestä ravintolan taukoti-
lasta sekä toimisto- ja luokkatilasta. Kuvioissa 5. on tarkennettu ravitsemispalvelutilat
punaisilla reunoilla 0-kerroksen pohjapiirustuksesta



Kuvio 5. Pohjapiirustus ravitsemispalvelutiloista (Santalahdentien perusparannus-
hanke 2015-2017. 2015)

Hyvinvointikeskuksen ravitsemispalveluiden tulevaisuuden suuntaa haettiin Tampereen kaupungin strategiasta ja organisaation arvoista. Tampereen kaupungin visiossa nostetaan yhdeksi teemaksi vastuullinen toimiminen. Vastuullinen toiminta tarkoittaa, että kannamme vastuuta tasapainoisesta taloudesta ja toimimme kustannus- ja resurssitehokkaasti. Vastuullisuudella on myös tarkoitus edistää yhdenvertaisuutta, monikulttuurisuutta ja turvallisuutta. (Yhteinen Tampere- Näköalojen kaupunki 2013, 6.)

Toisen asteen toiminnassa vastuullisuus on suunnattu oppilaitoksen toimintaan. Vastuullisuudessa korostetaan opiskelijoiden oppimista, hyvinvointia ja kouluttamista tulevaisuuden ammattilaisiksi, työntekijöiksi. Arvopohjaan on myös kirjoitettu, että oppilaitos kantaa vastuun kasvattaa opiskelijat aktiivisiksi yhteiskunnan jäseneksi. Vastuullisessa arvossa on mainittu, että henkilökunta sitoutuu yhteisiin tavoitteisiin omalla työpanoksellaan, edistäen yhteisön hyvinvointia ja kestävää kehitystä. (Toisen asteen koulutuksen toimintasuunnitelma 2014 - 2017. 2013, 5.)

Vastuullinen toiminta tuntui luontevalle arvolle, sillä vastuullisuus kattaa hyvinvoinnin lisäksi yhteisöllisyyden sekä avoimuuden toimia tulevaisuutta kohti. Vastuullinen liiketoimintahan on toimintaa, mikä kattaa perinteisen yrityksen toiminnan lisäksi myös yhteiskunnan ja julkisen sektorin liiketoiminnan. Vastuullisen liiketoiminnan taustalta löytyy käsityksiä liiketoimintaetiikasta, yritys vastuusta, yhteiskuntavastuusta sekä kestävästä kehityksestä. (Harmaala & Jallinoja 2012, 13.)

2.2 Kilpailu alueella

Koulutus muuttuu yhä enemmän työelämäpainotteiseksi ja liiketoiminta-ajatus valtaa alaa. Mukana pysyvät vain kehittyvät organisaatiot, mitkä pysyvät kehityksen mukana. Kuitenkin on muistettava, että oppilaitoksien tuottamat palvelut ei kilpaile elinkeinon kanssa, koska oppilaitokset eivät saa tuottaa voittoa, toistaiseksi. Toimin-

taperiaatteiden vuoksi toimintaympäristöt jaetaan kahteen osaan; kilpailua painottavaan ja verkostomaiseen ympäristöön. (Lämsä & Uusitalo 2005, 85.)

Perinteisesti oppilaitosorganisaatio toimii verkostomaisessa ympäristössä, jossa pyritään toisten ihmisten, yritysten ja organisaatioiden kanssa vuorovaikutussuhteeseen. Verkostoympäristössä keskeisenä menestymisen mahdollisuutena on kyky rakentaa erilaisia verkostoja ja toimia niissä aktiivisena jäsenenä. Lähtökohtana on, että toimijat keskittyvät kehittämään taitojaan ja kykyjään suoriutua omasta ydintehtävästään mahdollisimman hyvin. Ydintehtävän ulkopuolisen toiminnat hankitaan verkostokumppaneilta. (Lämsä & Uusitalo 2005, 83 -85.)

Oppilaitoksien toiminta verkostoympäristönä on perinteinen tapa ja oppilaitoksen toiminta liiketoiminnan kilpailunäkökulmasta on vielä arka puheenaihe. Selvitin lähi-alueella olevat yritykset kuitenkin siksi, että tuleva toiminta ei söisi asiakkaita elinkeinolta, mitkä ovat tähänkin asti alueella toimineet. Lähtökohdaksi sijainnin määrittämiseen käytettiin puolen tunnin aikaa suoriutua sekä siirtymisistä että tuotteiden ostosta ja mahdollisesta ruokailusta. Näin rajattuna säteeksi jäi noin puoli kilometriä.

Puolen kilometrin säteelle toimintaympäristön alueella on kaksi kahvilaa, yksi lounasravintola ja grillikioski. Kahvilat sijaitsevat melko lähellä tulevaa hyvinvointikeskusta. Toinen kahvila on työ- ja toimintakeskuksen ylläpitämää ja toiminta on pienimuotoista. Toinen kahvila on yksityisen omistuksessa ja on hyvin suosittu. Lounasravintoloita tai kahvila-lounasravintoloita on alueella yksi. Lounasravintola on yksityisen ketjun ylläpitämä.

Kilpailun näkökulmasta tässä työssä on huomioitava, että elinkeinossa toimivat yritykset ovat potentiaalisia ehdokkaita tarjoamaan omia tuotteitaan ja palvelujaan, joten toiminnassamme on korvaavan tuotteen uhka. Korvaavan tuotteen uhka tarkoittaa, että tuotteen tai palvelun syrjäyttää jonkin toisen yrityksen tuote ja/tai palvelu. (Vuorinen 2013, 231.)

3 Ravitsemispalveluiden liiketoimintaa vastuullisesti ja asiakaslähtöisesti

Ravitsemisalalla palveluiden tavoitteena on ylläpitää ja edistää ihmisten hyvinvointia ja sosiaalista elämänlaatua tuottamalla ja myymällä vapaa-aikaan ja työhön liittyviä palveluja. Lähtökohtana ovat asiakkaan tarpeet ja odotukset sekä toiminnan kannattavuus (Kärppä, Laurila & Lundgren 2010, 22.) Kannattavuuden avulla yrityksen tavoitteena on luoda taloudellista hyvinvointia paikallisesti, sekä yhteiskunnallisesti (Harmaala & Jallinoja 2012, 13). Se, miten hyvinvointi näkyy yrityksen toiminnassa, on toiminnan arvoista kiinni.

Liiketoiminnan arvot ohjaavat yrityksen toimintaa ja ne näkyvät organisaation toiminnassa ja käyttäytymisessä. Yrityksen arvot kertovat mihin organisaatiossa uskotaan. Arvot saavat sisältönsä organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Arvot edustavat organisaation etiikkaa - käsitystä siitä, mikä on hyvää ja mikä pahaa. Organisaation arvot ovat sidoksissa keskeisten sidosryhmien ihanteisiin, normeihin ja uskomuksiin sekä haasteisiin. Johdon tehtävä on määritellä arvot sekä tarvittaessa kiittää ne "credoksi". Arvot tulee muuntaa organisaatiossa mitattaviksi normeiksi, jotta niiden toteuttaminen onnistuisi arjessa. Arvojen tulee olla toimintaa tukevia, tarpeellisia sekä ennen kaikkea ymmärrettäviä. Käytännön tekojen tulee olla linjassa organisaation arvojen kanssa. Arvojen toteutumiselle tulee laatia seuraukset ja mahdolliset palkkiot. (Kauppinen 2002, 19-21, 41, 52, 56, 125, 167-169.)

Kirjassa "Johda ja kehitä" asiakaspalvelua (2008) yrityksen arvot on jaettu seuraavasti; taloudelliset arvot, kehitystä tukevat arvot, vastuullisuuteen liittyvät arvot, henkilöstöön ja työyhteisöön liittyvät arvot sekä asiakkaisiin liittyvät arvot (Reinboth 2008, 21). Tässä työssä arvot on rajattu vastuullisuuteen ja asiakaslähtöisyyteen. Vastuullisuuteen liittyvät arvot on rajattu taloudelliseen ja sosiaaliseen vastuullisuuteen.

3.1 Vastuullisuus arvona

Ravitsemispalveluissa niin kuin muissakin yritystoimissa vastuullisuus voi olla arvo ja sitä voidaan tarkastella erilaisten indikaattorien kautta. **Vastuullisuus** tulee sanasta vastuu. Sanalla on suomen kielessä monta merkitystä, mutta lyhyesti vastuu voisi olla vastaus jonkun toisen odotuksiin, eli etiikan ajatukseen olla vastavuoroista toimintaa. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 24.) Vastuullisuuden tavoitteena liiketoiminnassa on toimia eettisesti monimutkaisissa ja haastavissakin tilanteissa (Harmaala & Jallinoja 2012,14).

Vastuullisuus on käsitteenä kaikille jossakin elämänalueella tuttu, mutta mitä se merkitsee liiketoiminnassa? Kaupungit ja kunnat osoittavat yhteiskuntavastuuta ja yritykset yhteiskuntavastuun lisäksi yritysvastuuta. Toiminta on vielä kirjavaa. Osa yrityksistä korostaa vastuullisuuttaan kertomalla toiminnastaan raporteilla ja markkinoiden avulla vastuullisuuttaan. Osalla yrityksistä on hankittu erilaisia sertifikaatteja, jonka avulla vastuullisuutta korostetaan. Liiketoiminta ja liiketoimintavastuu ovat arvojen kautta kuitenkin kaiken yritystoiminnan päämäärä, ja tarkoittaa yksinkertaisimmillaan velvollisuutta hoitaa yrityksen perustehtävä ja tarkoituksen toteutuminen hyvin, sillä liiketoiminnan vastuullisuus edellyttää kannattavuutta (Lämsä 2007, 44).

Vastuullinen liiketoiminta jaetaan useimmiten kolmeen osaan; taloudellinen vastuullisuus, sosiaalinen vastuullisuus ja ympäristövastuu (Harmaala & Jallinoja 2012, 17). Taloudellisesta näkökulmasta voidaan selvittää, minkälaisia taloudellisia vaikutuksia palveluilla on käyttäjille, palvelun tarjoajille ja yhteiskunnalle laajemmin? Sosiaalisessa vastuussa kuluttajan näkökulmasta voidaan miettiä, miten palvelu vaikuttaa kuluttajien hyvinvointiin? (Halme & Anttonen 2007, 52-53.)

Yrityksen vastuullisessa liiketoiminnassa korostuu **taloudellinen vastuu**, mikä yrityksissä pohjautuu pääasiallisesti lainsäädännön ja säädösten noudattamiseen (Harmaala & Jallinoja 2012, 18). Lainsäädännön muutokset tulee huomioida organisaation kaikissa prosesseissa, sillä lainsäädännöllä voi olla suoria vaikutuksia yrityksen kilpailutilanteeseen tai kontrollointi- ja raportointivaatimuksiin. Lainsäädännöllisen

vastuullisuuden vaikutukset voivat näkyä yrityksessä positiivisina tai negatiivisina tuloksina. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 21.)

Taloudellista vastuuta osoitetaan yrityksessä taloudellisen hyvinvoinnin avulla, ja se on tapa, millä yritysvastuuta halutaan tuoda esille yhteiskunnassa. Näin yritys ottaa vapaaehtoisesti roolin toimintaympäristössään. (Harmaala & Jallinoja 2012, 18-19.)

Sosiaalinen vastuu voidaan jakaa seuraavasti; henkilöstö- ja työolot, ihmisoikeudet, yhteiskuntavastuu ja tuotevastuu. Sosiaalisen vastuun luokittelun taustalla ovat YK:n yleismaailmallisen ihmisoikeuksien julistuksen periaatteet, Kansainvälisen työjärjestö ILO:n määrittämän työelämän oikeudet, lahjonnan ja korruption kieltoa koskevat OECD:n ja YK:n ohjeet sekä kansainväliset reilua kilpailua koskevat säännökset. (Niskala, Pajunen & Tarna-Mani 2009, 149.)

Yritystoiminnan näkökulmasta sosiaalinen vastuullisuus voidaan jakaa henkilöstöön, yhteistyökumppaneihin, tuotteisiin ja yhteiskuntaan. Yhtenä vastuullisuuden mittarina on avoin vuorovaikutus kaikkien toimijoiden kanssa. Avoimuudella tarkoitetaan hyvien toimintatapojen ja yhteistyön vuorovaikutteista kehittämistä. (Harmaala & Jallinoja 2012, 21-22.) Kehittämistyössä on kuitenkin muistettava toimintojen vaikutus asiakkaan ja sitä kautta yhteiskunnan hyvinvointiin. On eri asia tyydyttää asiakkaan tarpeita tai toiveita, kuin vaikuttaa asiakkaan hyvinvointiin. (Kotler 2005, 135.)

Kansainvälistyminen ja kulttuurien laajentuminen, sekä elämäntyyli muutokset näkyvät niin, että asiakas ei saa olla enää vain kuluttaja vaan ihminen, jolla on keho, mieli, sydän ja sielu. Asiakas tulee käsitellä henkisenä ja tuntevana ihmisenä tarpeineen ja toiveineen. Yritystoiminnassa pitää huomioida, että asiakkaat haluavat olla mukana vaikuttamassa sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristön kehittymistä ympäristöystävällisempään suuntaan. (Kartajaya, Kotler & Setiawan 2011, 18, 51.)

Tässä on haaste, sillä se mikä suomalaisille voi olla tärkeää hyvän palvelun ja hyvinvoinnin kannalta, voi toisesta kulttuurista tulevalle olla eri asia. Globaali tulevaisuus ja työmarkkinat tarkoittavat kansainvälistymisen vahvistumista niin asiakkaissa kuin työvoimassakin. Joudumme tulevaisuudessa huomioimaan eri kulttuurien piirteet ja

muokkaamaan ammattialaamme sen mukaisesti. Kulttuuriosaamiseen tai pätevyyteen vaaditaan ammattieettisten periaatteiden ymmärtämistä, uutta ajattelutapaa ja maailmankatsomusta. (Mahlamäki-Kultanen, Hämäläinen, Pohjonen & Nyysölä 2013, 75.)

Ruoan välityksellä ihmisellä on mahdollisuus saavuttaa myös muita hyvinvoinnin tasoja, kuten arvoja ja asenteita. Se on kuitenkin todettava, että kaikki nauttivat hyvinvoinnista, mitä se sitten kenellekin on? Tässä työssä on valittu lähestymistavaksi asiakkaat ja heidän tarpeet arvon luonnissa, sillä ruokaan liittyvät palvelut tuotetaan tulevaisuudessa siellä, missä asiakkaat ovat ja siihen aikaan, kun asiakkaat niitä tarvitsevat. Asiakkuushan alkaa nyky-yhteiskunnassa jo päiväkodissa, missä lapsille tarjotaan erilaisia ravitsemispalveluita, pyrkien terveyden edistämiseen ja hyvinvointiin. (Lammi & Raijas 2007, 17-18.)

3.2 Asiakslähtöisyys arvona

Asiakslähtöisyys on rantautunut suomalaiseen yritystoimintaan 1980-luvulla. Silloin puhuttiin totuuden hetkistä palvelutilanteissa. 1990-luvulla pinnassa oli asiakaskannattavuus. Kannattavuuden ajalla analysoitiin yrityksen tuloksen ja asiakkaalle syntyvän arvon väliä. (Arantola & Simonen 2009, 2.) Työ jatkuu, ja vuodesta 2010 lähtien on puhuttu asiakkaan aikakaudesta. Asiakkaan aikakaudella menestyvät yritykset ovat niitä, jotka luovat asiakkaille kokemuksia, millä on edellytykset asiakkaan arvo maailmalle (Löytänä & Korkiakoski 2014, 1). Palvelun ominaisuudet eivät pelkästään ole asiakkaalle arvokkaita, vaan arvo muodostuu asiakkaan oman toiminnan suhteesta palveluun ja siitä saadusta hyödystä sekä vaikutuksista (Arantola & Simonen 2009, 33). Jos arvojen tuottamisessa on onnistuttu, asiakas mielellään maksaa palveluista ja sitä kautta luo myös yritykselle arvoa.

Asiakslähtöisen yrityksen tulokselliseen toimintaan päästään, kun yritys on ymmärtänyt asiakkaan ja yrityksen välisen palvelusuhteen. Yrityksen tavoitehan on luoda

asiakkaisiin hyvät ja läheiset suhteet verkostoitumalla, samalla parantaen asiakastyytyväisyyden ja – uskollisuuden tasoa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 26.)

Perinteisesti asiakasuskollisuutta on luotu segmentoimalla asiakkaita iän tai sukupuolen mukaan. Asiakastyytyväisyyden- ja uskollisuuden tasoa voidaan nostaa asiakastuntemuksella, huomioimalla asiakkaiden edellä mainittujen lisäksi arvoja, asenteita ja elämäntapoja (Schewe & Geoffrey 2005, 51.)

Asiakkaina on perinteisesti pidetty vain yrityksen ulkopuolisia asiakkaita. Oppilaitosmaailmassa asiakkaina pidetään tyypillisesti opiskelijoita ja sitä kautta ympäröivää yhteiskuntaa. Asiakkaina tulisi kuitenkin nähdä kaikki yrityksen sekä sisäiset että ulkoiset toimijat. Sisäisten asiakkaiden välinen asiakassuhde voi olla hyvin suoraviivainen, mutta usein ne ovat hyvin monimutkaisia. Yrityksen sisällä palvelullaan moneen suuntaan ja toimintojen tuotokset ovat kiinni jopa usean muun toimijan tarjoamasta niin sanotusta sisäisestä palvelusta. Vastuu hyvästä palvelusta ja sen tuottamisesta onkin koko organisaation harteilla. (Gröönroos 2009, 413-414.)

Sisäisen ja ulkoisen asiakkaan ero asiakaspalvelutilanteessa on useimmiten näkyvyysrajan tunnistaminen. Ulkoinen asiakas on kosketuksissa vain muutamaan palvelun välittömästi näkyvään osaan, kun sisäinen asiakas kokee myös epäsuoria palvelun kokemuksia sekä erilaisia riippuvuussuhteita palvelun aikana niin itse palveluprosesseista kuin muistakin yrityksen prosesseista. Kirjassa palvelujen johtaminen ja markkinointi todetaankin, *”jos sisäinen palvelu ei ole hyvää, ulkoinen palvelu kärsii”*. Moni palveluyritys toimii niin sanotusti palveluverkostona, jossa toiminnot tukevat toinen toisiaan. Kuinka moni yritys kiinnittää huomiota sisäisen palvelun onnistumiseen ja niin sanottuun asiakastyytyväisyyteen? Kirjassa korostetaan myös, että sisäisen asiakkaan käsitteen käyttöönotto luo yrityksen sisälläkin merkityksen asiakassuhteiden olemassa olost ja asiakastyytyväisyydestä. (Gröönroos 2009, 413-415.)

Onnistunut palvelukulttuuri luo hyvät ja kestävät asiakassuhteet, mitkä vaikuttavat positiivisesti yrityksen tuottavuuteen. Asiakkaat rohkenevat osallistua tuotantoprosesseihin paremmin kuin asiakassuhteen alkuaikana. Näin ollen henkilökunnalle jää enemmän aikaa parantaa palvelun laatua ja oppia tuntemaan asiakkaiden tarpeet

paremmin. Tuloksena on, että asiakkaankin odotukset tulevat todellisemmiksi. (Grönroos & Järvinen 2001, 62.) Kannattavuuteen vastuullisessa ja asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa päästään vasta, kun lopulliset toimintaprosessit on luotu yhdessä asiakkaan kanssa ja yhteistyön tuloksena on luotu uusia toimivia toimintaprosesseja. Yhteiset toimintamallit luovat yhteistyölle luotettavat ja arvoa lisäävän pohjan. (Grönroos 2009, 267.)

4 Konseptisuunnittelu

Konseptisuunnittelun tavoite on siirtyä teknologia- ja tuotantolähtöisestä suunnittelusta ja ajattelusta tarve- ja asiakaslähtöiseen ajatteluun. Suunnittelun avulla voidaan kehittää muun muassa organisaation sisäisiä prosesseja, antaa kehittämistyökaluja uudistamiseen ja yhdistää asiakasnäkökulma liiketoiminnan näkökulmaan. (Tuulaniemi 2011, 95-98.)

Konseptisuunnittelu tulee sanasta konsepti. Konsepti on käsite, mikä on lähtöisin teollisesta muotoilusta ja käytetään nykyisin paljon palvelumuotoilun yhteydessä eri toimialoilla. Sana konsepti ei sinällään anna kuvaa palvelusta, sillä sanan merkitys on ennakoiva, perusteltu, oleellisesti keskittyvä ja ymmärrettävä kuvaus tuotteesta. (Miettinen 2011, 119.)

Tuulaniemi (2011. 189) kuvaakin konseptia palvelun suureksi kuvaksi. Konseptoinnin tai konseptisuunnittelun yhteydessä puhutaan paljon palvelumuotoilusta ja service desingista. Tuulaniemi on keskittynyt palvelumuotoilun teoriassa konseptin kysymyksiin, joista saadaan vastuksia esimerkiksi, millaisesta palvelusta on kyse, miten palvelu tai palveluja tuotetaan, miten se vastaa asiakkaiden tarpeisiin ja miten yrityksen tulee reagoida vaatimuksiin (Tuulaniemi 2011, 189).

Moritz määrittelee konseptin yhdistelmäksi ideoita, mitkä muodostuvat mielessä kokonaisuudeksi. Konsepti on jotakin, mikä saa alkunsa ideasta ja muotoutuu suunnitelmaksi, luonnokseksi/muotoiluksi, mielikuvaksi tai ajatukseksi. Konsepti on kuvaus joukosta ideoita, mikä on osa palvelukokonaisuudesta tai osasta järjestelmää. (Moritz 2005, 90.)

Miettisen mukaan konseptit kuvaavat mahdollisia ratkaisuja tiloista, palveluista, tuotteista tai koko liiketoiminnasta, tarjoten asiakkaalle sekä fyysiset että emotionaalisen hyödyn (Miettinen 2011, 119). Kinnusen (2003, 65.) mukaan palvelun konsepti kertoo, mitä asiakkaalle tarjotaan ja miten palvelu tai palvelut aiotaan tuottaa. Konseptista selviää siis kehitettävän palvelun toiminnallinen kuvaus, eli keskipisteenä on tuotanto. Tuotantoprosessin aikana toimivat tekijät, keskeiset prosessit sekä palvelun aikaansaama lopputulos asiakkaalle. (Kinnunen 2003, 65.)

Sammallahti kuvaa konseptia liiketoiminnan näkökulmasta. Hän kutsuu liiketoimintakonseptia toiminnan timantiksi, mikä on strategian toteuma. Timantin ulkokuorta kutsutaan brändiksi ja timantin sisäpuolta konseptin osiksi, joita ei pysty ilman kuorta suunnittelemaan. Sammallahti korostaa, että konseptin tulee olla läpileikkaus koko yrityksen toiminnasta, jotta se palvelisi mahdollisimman hyvin asiakkaita ja lisäisi sitä kautta tuottavuutta. Toiminnan osat on nimetty seuraavasti; tuote tai tuotteet, prosessit, fysiikka, ihmiset, myynti, hinta, saatavuus sekä maine. Konseptisuunnittelun tähtäimenä on liikeidean, hengen ja strategian kirkastaminen yhdessä työntekijöiden, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien yhteistyöllä. (Sammallahti 2009, 67- 84.)

Konseptisuunnittelu ja siihen liittyvä prosessi on tutkijoiden mukaan jaoteltu lähtökohdiltaan erilaiseksi. Kaikilla on kuitenkin sama päämäärä, rakentaa konsepti. Tuulaniemi (2011, 130) näkee konseptin osana palvelumuotoilua. Tuulaniemen näkemyksessä konseptointivaiheeseen tarvitaan kolme vaihetta, määrittely, tutkimus ja suunnittelu. Tässä työssä on noudatettu Tuulaniemen näkemystä konseptisuunnittelun vaiheista ja työssä edetään suunnitteluvaiheen ideointiin asti. (Tuulaniemi 2011, 130.)

4.1 Määrittely ja tutkiminen

Määrittelyn aikana tehdään päätös aloittamisesta ja luodaan ymmärrys palvelua tuottavasta organisaatiosta ja sen tavoitteista (Tuulaniemi 2011, 130). Työn aikana tietoa kerätään sekä ulkoisesta että sisäisestä toimintaympäristöstä. Kerätty tieto analysoidaan ja analyysin avulla pyritään saamaan käsitys strategisista menestystekijöistä ja mahdollisista muutostarpeista (Hiltunen 2012, 224). Palvelujen kehittämisessä on käännettävä katse toimintaympäristön lisäksi asiakkaisiin ja ennakoitava liiketoiminnan merkitystä sekä asiakkaan tarpeita kokonaisvaltaisesti (Arantola & Simonen 2009, 34). Tässä työssä määrittelyä ja kehittämisen tavoitteita on kuvattu raportin alussa.

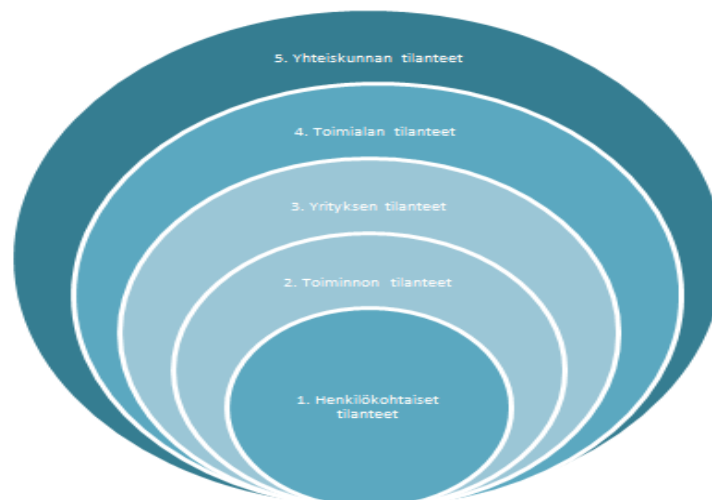
Tutkimusvaiheessa asiakasymmärryksen kasvattaminen on yksi tärkeimpiä vaiheita. Tässä vaiheessa kerätään tietoa asiakkaista ja heidän tarpeistaan ja toiveistaan sekä motiiveista käyttää yrityksen palveluja. Vaikka sanotaan, että tiedon tulisi olla sekä määrällistä että laadullista, on laadullisen tiedon keräämisellä selkeästi merkittävämpi arvo asiakasymmärryksen rakentamisessa. (Tuulaniemi 2011, 142-143.)

Asiakasymmärrys on tietoa, mikä syntyy jalostamalla asiakastietoja synteetiksi. Yritykset ovat perinteisesti keränneet asiakastietoja muun muassa asiakastutkimuksilla, asiakkuustietokannoilla ja hiljaisen tiedon hyödyntämisellä. Arkistossa tai työntekijän päässä oleva tieto ei vielä riitä, vaan tiedon tulee olla yhteisesti käytössä ja jalostettava toiminnaksi. (Arantola & Simonen 2009, 21-27.) Tutkimusvaiheen analyysissä voidaan yhdistää useita näkökulmia; asiakaslähtöisen suunnittelun tulokset, laadullinen ja määrällinen tutkimusaineisto, luonnokset, kuvat ja mallit. (Miettinen, Kalliomäki & Ruuska 2011, 107.)

Asiakasymmärrystä saadaan myös osallistamalla. Asiakkaiden osallistaminen liiketoiminnan suunnittelussa on tärkeää. Asiakaslähtöisen liiketoiminnan luominen ei onnistu yhden ihmisen voimin tai yleisellä pyrkimyksellä, vaan vuorovaikutuksessa eri toimijoiden kanssa. Uudistamisprosessin käynnistäminen vaatii syyn ja prosessin tulee ulottua koko organisaatioon ja sen toimintoihin. Prosessi lähtee liikkeelle, jos siinä mukana olevat ihmiset ovat vuorovaikutteisia ja suhtautuvat asiaan positiivi-

sesti. (Gröönroos 2009, 413.) Osallistamisen avulla saadaan asiakas mukaan luomisprosessiin ja arvon luontiin. Osallistamalla tuotetaan lisää asiakasymmärrystä, joka auttaa havaitsemaan ja reagoimaan uusiin asiakastarpeisiin, sekä luomaan pohjaa uusille kehittämishaasteille. Osallistamiseen on monia mahdollisuuksia, kuten eri tavoin toteutetut haastattelut tai suunnittelutyöryhmätyöskentely. (Tuulaniemi 2011, 100, 146.)

Asiakkaita osallistamalla saadaan usein arvojen, tarpeiden ja toiveiden lisäksi myös tietoa asiakkaiden tilanteista, joita tulisi ymmärtää ja hyödyntää liiketoiminnan kehittämisessä, ottamalla tilanteet haasteena. Tilanneymmärrys luo uusia mahdollisuuksia tunnistaa asiakkaan tarpeita. Tilanteiden ymmärtäminen voidaan jakaa henkilökohtaisista tilanteista yhteiskunnallisiin tilanteisiin. Arantola ja Simonen (2009) ovat hyödyntäneet ajatusta Brofenbrennerin (1979) kehittämän ekologisen systeemiteorian pohjalta. (Brofenbrenner 1997, 25.) Kuviossa 6 on esitetty asiakkaan tilanteisiin vaikuttavia tekijöitä. Henkilökohtaiset tilanteet käsittävät asiakkaan työroolin sekä henkilökohtaiset motiivit päätöksenteossa. Toiminnan- ja yrityksen tilanteet keskittyvät liiketoimintaan ja sen vaikutuksiin asiakkaissa. Toimialan tilanteet puolestaan muodostavat alueen, missä yritys toimii suhteessa muihin yrityksiin ja sitä kautta asiakkaisiin. Yhteiskunnan tilanteissa keskitytään lainsäädäntöön, direktiiveihin ja muihin arvoihin, millä voi olla vaikutusta yrityksen markkinatilanteeseen. (Arantola & Simonen 2009, 13-14.)



Kuvio 6. Asiakkaan tilanteiden tasoja (Mukaeltu Arantola & Simonen 2009, 14)

Asiakastilanteiden tarkastelu suurennuslasilla auttaa tunnistamaan toiminnan mahdollisuuksia. Syvällisemmäksi asiakastilanteiden tieto saadaan hakemalla vastauksia seuraaviin kysymyksiin: *Keitä asiakkaat ovat? Kuinka he toimivat ja ajattelevat? Mitä he tarvitsevat, haluavat ja ostavat? Kuinka heidät tehdään tyytyväisiksi tai kuinka heille luodaan elämyksiä?* Syvälinen tieto asiakkaista mahdollistaa asiakaslähtöisen liiketoiminnan onnistumisen. (Korhonen, Valjakka & Apilo 2011, 11.) Asiakasymmärrys perustuu vuorovaikutukseen ja on virta moneen suuntaan. Asiakasta tulisikin juuri siksi tarkastella yksilönä ja ymmärtää hänen käyttäytymistään, sillä tavoitteena on molemminpuolinen hyöty (Korhonen 2009, 105). Vaikka sanotaan, että tiedon tulisi olla sekä määrällistä että laadullista, on laadullisen tiedon keräämisellä selkeästi merkittävämpi arvo asiakasymmärryksen rakentamisessa. Asiakkaiden kokemuksia ja elämää on vaikea mitoitaa. (Tuulaniemi 2011, 142-143.)

4.2 Suunnitteluvaiheessa ideoidaan

Suunnitteluvaiheen tavoitteena on tarkentaa yrityksen strategisia tavoitteita (Tuulaniemi 2011, 130). Jos yritys haluaa korostaa toiminnassaan ja konseptissaan vastuullisuutta, tulee se ottaa huomioon jo ideointivaiheessa. Ideoinnin avulla haetaan vastauksia tuotesuunnittelun tavoin uusissa, tuntemattomissa ympäristöissä (Miettinen 2011, 119). Yrityksen tehtävänä onkin tässä vaiheessa miettiä, miten asiakkaisiin ja heidän tarpeisiin vastataan. Nähdäänkö asiakkaat vain tuotteiden tarvitsijoina, vain ovatko he aktiivisia kumppaneita, joille tarjotaan hyötyä arjen prosesseissa. (Arantola & Simonen 2009, 32.)

Kun yritys tuo markkinoille uusia tuotteita tai palveluja valmistelematta sisäistä asiakasta muutoksiin, tilanne on haastava. Palvelukulttuurin rakentamiseen ja ylläpitoon tarvitaan monenlaisia keinoja. Yksi keino on sisäisten asiakkaiden hyödyntäminen suunnittelussa. Työntekijöillä ja sitä kautta sisäisillä asiakkailla on hiljaista tietoa niin asiakkaiden mieltymyksistä, päivittäisistä toiminnoista, odotuksista kuin vaatimuksis-

takin. Suunnitteluun osallistumisella on motivoiva vaikutus kulttuurin syntyyn ja ylläpitoon sekä markkinointiin. (Grönroos 2009, 462.)

Suunnitteluvaihe koostuu kahdesta osasta, ideoinnista ja konseptoinnista. Ideoinnin tavoitteena on luoda mahdollisimman paljon erilaisia ratkaisuehdotuksia kohteen kehittämiseen yrityksen tai organisaation tavoitteiden ja asiakkaista saadun tiedon avulla. Ideoinnin jälkeen analysoidaan suunnitelmien toteuttamiskelpoisuutta. Ideointikierroksia toistetaan niin kauan, kunnes suunnitelmia on tarpeeksi. (Tuulaniemi 2011, 130, 180-181.) Ideointivaiheessa konseptointiratkaisuja voidaan havainnollistaa esimerkiksi skenaarioiden tai visualisoinnin avulla ja hyödyntää muun muassa uusien ratkaisujen tavoittelussa tai vaihtoehtojen konkretisoinnissa. (Miettinen 2011, 119.)

Ihmiset, osaamisten yhdistely, tehokkuuden ja joustavuuden varmistaminen, uusien ideoiden etsiminen ja kehittäminen yli toimialarajojen voi olla yksi keino kehittää uusia palvelukokonaisuuksia, ja tarjota samalla arvoa asiakkaille. Toiminta vaatii kuitenkin yrityksen toimintamallin muuttamista palvelulähtöisemmäksi. Mahdollisuus muutokseen on toimiminen asiakasrajapinnassa ja erilaisissa verkostoissa. (Hakanen & Koivisto 2010, 133-135.) Suunnittelun toinen vaihe on konseptointi, mutta tässä työssä asiaa ei käsitellä, sillä työssä tavoitteena on uusien ideoiden luominen konseptiehdotuksiksi.

5 Laadullinen tutkimus tapaustutkimuksena

Opinnäytetyön tutkimusosa suoritettiin laadullisena tapaustutkimuksena ja tutkimuksen menetelminä käytettiin ryhmäteemahaastattelua, aineistoanalyysiä ja ideapajaa. Perinteinen ajattelu, ettei liiketoimintatutkimusta voida tehdä laadullisena tutkimuksena, on muuttumassa. Jos tavoitteena on perehtyä tutkittavaan ilmiöön, asiakkaaseen ja saada vastauksia asiakkaiden ajatuksista, tarpeista, toiveista ja vai-

kuttimista, on laadullinen tutkimus tarpeen. (Tuulaniemi 2011, 144.) Laadullinen tutkimus soveltuu tutkimuksiin, jossa lähestytään yksilöä ja vuorovaikutusta. Menetelmällä päästään lähelle niitä merkityksiä, joita ihmiset antavat tapahtumille muun muassa liiketoiminnassa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 27-28.)

Opinnäytetyön menetelmäksi valittiin tapaustutkimus. Tapaustutkimus tuntui ainoalle vaihtoehdolle, sillä opinnäytetyön tarkastelujakso ei yllä toimintatutkimuksen tasolle. Toisaalta tutkimukseen osallistuneista sisäisistä asiakkaista vain osalla oli kokemusta aikaisemmista ravitsemispalveluista toimipisteessä. Tapahtuman tutkiminen pitemmältä ajalta kyseisen toimipisteen osalta oli siis mahdotonta. Toisaalta, tarkoituksena oli lähteä puhtaalta pöydältä ja saada aikaiseksi jotakin uutta, mahdollisesti vanhaa hyödyntämällä. Tapaustutkimus valittiin myös siksi, koska se on menetelmä missä esitetään jonkin kohteen tarkkapiirteinen kuvaus tapahtuman kulusta tai ilmiöstä. Kohde voi olla yhteisö, organisaatio tai tapahtuman kulku. Tapaustutkimukselle on tyypillistä että sen sisällä voidaan käyttää erilaisia aineistoja ja tutkimusmenetelmiä monipuolisesti. Tapaustutkimuksen päämäärä on selvittää, mitä voimme oppia tapauksesta? Olennaista on pyrkiä selvittämään, mikä ei ole entuudestaan ollut tiedossa, ja lisätä tietoisuutta tapauksesta ja olosuhteista. Menetelmässä tutkijaa ajaa eteenpäin tunne tai aikaisempi tieto asian tärkeydestä. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9-10.) Tapaustutkimuksen tavoitteena on luoda lukijalle helposti hahmottuva ja väittämiltään perusteltu kokonaisuus (Raento 2007, 258).

5.1 Teemahaastattelut ryhmähaastatteluina

Santalahdentien ravitsemispalveluiden uudistamisprosessissa tutkimus tehtiin teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelu on yksi tutkimushaastattelulajeista. Haastattelu itsessään tähtää tutkimuksissa ennalta suunniteltuun informaation keräämiseen. Teemahaastattelu eroaakin muista haastatteluista siten, että haastattelussa keskusteluaiheet kohdistetaan tiettyihin teemoihin. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, sillä haastattelun aihepiirit ja teema-alueet ovat kaikille haasteltaville samat. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 41, 47-48.)

Teemahaastattelut toteutettiin ryhmäteemahaastattelujen avulla. Haastattelujen tavoitteena oli osallistaa sisäiset asiakkaat toiminnan kehittämiseen asiakaslähtöiseksi. Haastatteluja ennen asiasta keskusteltiin sekä koulutusalojohtajien että koulutuspäälliköiden kanssa ja ajatus oli, että haastattelut tehdään vapaaehtoisuuteen perustuen.

Haastattelujen toteuttamisesta neuvoteltiin koulutuspäällikön kanssa elokuussa 2015 ja haastatteluihin kutsu lähetettiin sähköpostilla sosiaali- ja terveysalan tiimivastaville elokuussa 2015. Matkailu-, ravitsemis-, ja talousalan 12 asiantuntijalle kutsu lähetettiin suorana sähköpostijakeluna (Liite 1). Opiskelijaryhmä valittiin halukkuuden perusteella. Teemahaastattelujen testihaastattelu tehtiin elokuussa 2015 ja kysymyksiä tarkennettiin haastattelun perusteella. Viralliset haastattelut tehtiin syys- ja loka-kuun aikana 2015.

Haastateltavien ryhmien valinnassa käytettiin apuna ajatusta yrityshaastattelusta, missä haastateltavat ryhmitellään hierargisen aseman mukaan (Hirsjärvi & Hurme 2008, 59). Koska Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan ryhmien muodostuminen ja haastateltavien määrä on tutkijan harkinnassa, päätettiin tässä tutkimuksessa jakaa asiakasryhmät kolmeen; opiskelijat, muu henkilökunta ja asiantuntijat sisäisinä asiakkaina. Asiantuntijoina sisäisinä asiakkaina tarkoitetaan matkailu-, ravitsemis- ja talousalan opettajia ja muuta henkilökuntaa, jotka ovat olleet vastaamassa liiketoiminnasta.

Tavallisesti kvalitatiivisissa tutkimuksissa haastateltavien määrä on 15. Kuitenkin lähtökohta on, että haastatteluja tehdään niin paljon, että saadaan tutkimukseen tarvittavaa tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 58-59.) Tässä tutkimuksessa lähtökohta-ajatuksena oli, että haastatteluryhmiin osallistuisi 5-7 haastateltavaa. Teemahaastatteluihin ilmoittautui 12 opiskelijaa, 9 asiantuntijaa ja 6 muuta henkilöstöön kuuluvaa sisäistä asiakasta. Vain yksi ilmoittautuneista jäi saapumatta varsinaiseen haastatteluun. Ryhmät poikkesivat haastatteluryhmien lähtökohtaisesta ajatuksesta. Koska haastattelu oli vapaaehtoinen ja haastateltavia saapui paikalle enemmän, oli se tutkimuksen kiinnostavuuteen nähden hyvä asia.

Haastattelut tapahtuivat haastattelijan johdolla ennakkoon varatuissa kohteissa. Haastatteluihin oli laadittu teemarunko (Liite.2). Teemarungon avulla varmistettiin, että kaikki keskustelualueet oli huomioitu. Teemarunkoon ei ole valmista kaavaa, mutta rungossa on Eskolan ja Vastamäen (2010) mukaan hyvä olla kolmentasoisia teemoja. Ylin taso sisältää aihepiirit, toisella tasolla on teemaa tarkentavat kysymykset ja kolmannella tasolla on yksityiskohtaiset lisäkysymykset, jos laajemmat kysymykset eivät ole synnyttäneet keskustelua. (Eskola & Vastamäki 2010, 35 -37.) Haastattelun tavoite on tuottaa monipuolista tietoa tutkimukseen analysoitavaksi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 61).

Teemahaastattelussa hyödynnettiin Eskolan ja Vastamäen (2010) näkemystä haastattelurungon laadinnassa ja se oli tarpeen, sillä osa aiheista oli selkeästi hankalia ennen aiheen tarkempaa alustusta. Haastattelussa kaikki saivat vapaasti kertoa omia näkemyksiään tarpeista, toiveista ja ajatuksista. Tavoitteenahan ei ollut yhteinen kokemus vaan kaikkia haastateltavien kokemuksia ja ajatuksia voitiin tutkia ja hyödyntää. (Eskola & Vastamäki 2010, 35-37.) Menetelmän avulla tutkittavien ääni saatiin kuuluviin, sillä tutkittavien tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset olivat keskeisessä asemassa. Merkitykset syntyivät myös vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 41 - 42.)

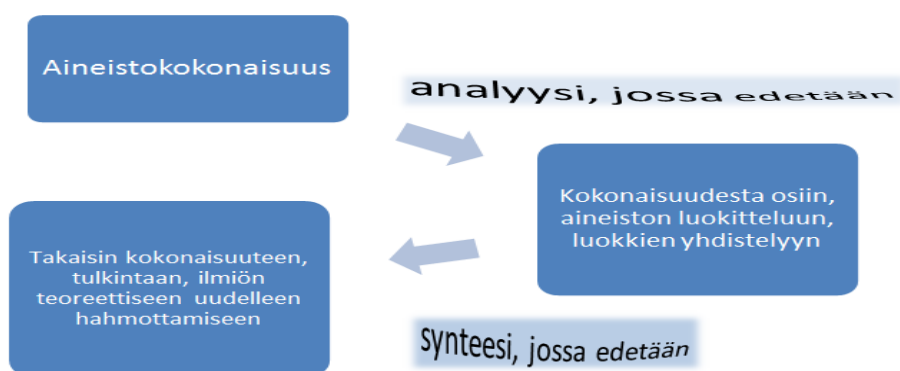
Teemahaastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin noin viikon sisään haastatteluista. Ennen haastattelua nauhoituksesta ilmoitettiin jokaiselle ryhmälle ja kerrottiin nauhoituksen tarkoitus. Äänitteet sekä Litteroidut aineistot tallennettiin opinnäytetyön tekijän tietokoneelle mahdollisia myöhempiä tarkasteluja varten. Äänitteet tuhotaan työn julkistamisen jälkeen.

5.2 Aineistoanalyysi

Aineistoanalyysi tehtiin aineistotriangulaationa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 233). Trinagulaation avulla pyrittiin monipuoliseen asioiden käsittelyyn primääriaineiston sekä sekundääriaineiston avulla Teemahaastattelu toimi primääriaineistona.

Teemahaastatteluluista saatu tieto asiakkaiden tarpeista ja toiveista purettiin teemoittamalla aiheet haastattelurungon mukaisesti taulukoksi (Liite 3), sillä haastatteluluista saatu tieto voidaan käyttää tutkimusongelman ratkaisuun vasta kun tieto on varmennettu ja tiivistetty tieteellisin menetelmin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48, 136-143, 175-176.) Teemojen alle luokiteltiin asiayhteyksiä, mitkä nousivat esille ryhmien haastattelutilanteissa. Aineiston analysoinnissa sovellettiin ajatusta aineiston analysointiprosessista.

Teemoittelun jälkeen suoritettiin tyypittely. Tyypittelyn tarkoituksena oli löytää eri haastatteluryhmien välillä esiintyviä yhteisiä piirteitä, joita voitiin hyödyntää konseptointivaiheessa suuremmalle kohderyhmälle. Aineistosta etsittiin vaihteluja ja poikkeavat tapaukset. Poikkeavien tapauksien tarkoituksena oli löytää aiheeseen uusia näkökulmia. Tässä vaiheessa tutkijan ajattelutyön ja ymmärtämisen osuus oli merkittävää, sillä tutkijan tavoitteena oli saada aikaan kokonaisvaltainen tulkinta, jonka lukija ymmärtää. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 149-150, 174-176.) Tyypittelyn jälkeen aineistossa tutkittiin vastuullisuuteen liittyviä teemoja, asiayhteyksiä sekä vastuullisuuden ulkopuolelle liittyviä arvoja tai asenteita.



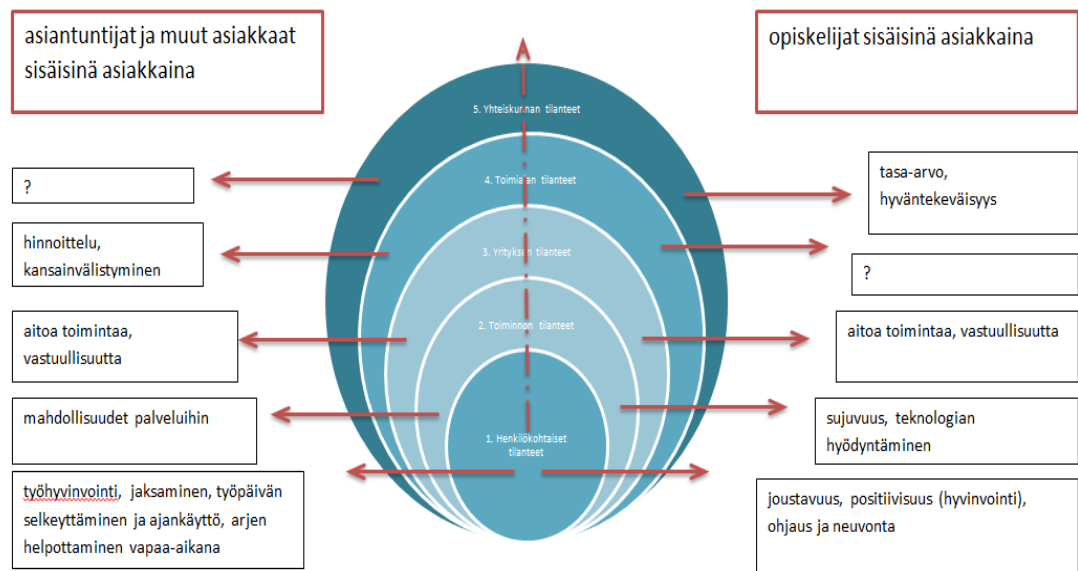
Kuvio 7. Haastatteluaineiston käsittelyprosessi (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 144)

Teemoittelun ja tyypittelyn jälkeen aineiston rinnalle nostettiin sekundääriaineisto. Sekundääriaineisto painottuu pitkälti ulkopuolisten asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin, mutta tietoja haluttiin ottaa opinnäytetyössä esille, koska tulevaisuuden tavoitteena on myös ulkoisten asiakkaiden palveleminen. Tiedon avulla pyrittiin laajenta-

maan käsitystä tulevista tarpeista. Sekundääriaineistona käytettiin aikaisemmin tehdyn asiakaskyselyn tuloksia, kilpailija-analyysiä, palvelumalli 2014-2025 pilottihankkeen tuloksia sekä hyvinvointikeskuksen suunnitteluryhmän aineistoa. Seuraava vaihe työssä oli tuoda esille vastuullisuuteen liittyviä arvoja, mitkä esiintyivät teema-haastatteluissa ja taulukoitu tarpeina ja toiveina. Vastuullisuusarvot on kuvattu liitteessä 3 värikoodeilla.

Taulukoinnin lisäksi tutkittiin asiakkaiden tilanteita asiakasymmärryksen avulla. Asiakasymmärryksessä haluttiin päästä syvemmälle ja tutkia sisäisen asiakkaan näkökulmasta toimintaympäristön tuottamia merkityksiä oppilaitosmaailmassa ja sen tuottamisissa ravitsemispalveluissa. Samalla pyrittiin analysoimaan, mitä haasteita merkitykset tuovat liiketoiminnan kehittämiseen. Analyysin jäsentelyn pohjana käytettiin Brofenbrennerin (1979, 25) kehämallin jäsenystä, jota on aikaisemmin esitetty teoriassa. Tilanteiden tutkiminen ja analysointi antaa mahdollisuuksia tunnistaa ne hetket, jolloin asiakas on kiinnostunut palvelusta. Lisäksi tutkimalla saadaan selville, millaiset asiat vaikuttavat päätöksentekoon siitä, käyttääkö sisäinen asiakas palveluja. (Arantola & Simonen 2009, 13.)

Analysointi aloitettiin mikrotasolta alkaen sisäisen asiakkaan henkilökohtaisista ajatuksista. Analysointiin on nostettu sellaisia asioita käsiteltäväksi, mitkä ovat merkityksellisiä tulevassa liiketoiminnassa. Kuviossa 5 on esitetty tiivistelmä merkityksistä, joita käsitellään seuraavissa kappaleissa. Lähtökohtanaan työssä on, että liiketoiminnasta saadaan asiakaslähtöistä ja toiminnassa kiinnitetään huomio arjen prosesseihin.



Kuvio 8. Sisäisten asiakkaiden tilanteet (mukaeltu Arantola & Simonen 2009, 13 -14.)

5.2.1 Palveluilla selkeyttä

Opiskelijoiden näkemykset asiakkaan roolissa olivat pääasiallisesti palvelun **toiminnallisuuteen** liittyviä ominaisuuksia. Opiskelupäivistä haluttiin joustavia ja toivottiin, että liiketoiminta voisi olla vaikuttamassa positiivisesti päivän kulkuun. Opiskelijoiden käyttämät liiketoiminnan palvelut ovat tähän asti olleet lähinnä kahvila- ja myymäläpalvelut. Palvelujen käyttö on ajoittunut useimmiten ruuhkaiseihin välitunteihin. Opiskelijaryhmän haastattelussa tuli esille, että he viettäisivät koulupäivän vapaa-ajan mieluummin muuten kuin jonottamalla kahvilan jonoissa.

Ettei tarvi jonottaa koko välituntia esimerkiksi jotain kahvia ---- Kyllä se sujuvuus on ehkä se tärkein koulupäivän keskellä, koska silloin välitunneilla kuitenkin vietetään mielellään aikaa niiden omien kavereiden kanssa eikä sen asiakaspalvelijan kanssa.

Opiskelijat voisivat myös haastattelun perusteella käyttää kahvilapalveluja aamuisin kouluun tullessaan jos **palvelutilanne** olisi heille mieleinen ja toisi positiivisen alun päivään. Opiskelijat halusivat tuoda myös esille, että opiskelija on asiakas ja asiakas tarvitsee **ohjausta ja neuvontaa** palvelutilanteissa. Varsinkin nuori kokee joskus palvelutilanteen vaikeana, jos hän ei saa tukea valinnoissaan.

Aamu on varmaan just sellanen herkkä aika ihmisille, niin se ihminen voi nähdä siitä asiakkaana ett miten se tulee siihen kassalle et jos se tulee siihen vaikka niiden kuulokkeiden kanssa, että kannattaako sille sitten alkaa oleen sillei niinku, että otakko nää pois, että voin sanoa sulle että kivaa. --- Onko se kuinka vastaanottavainen, niin siinä voi olla että se asiakaspalvelija saa sen päivän paranemaan siinä.

Ja sitten se kun suomalaiset ovat vähän sellaisia, että ei oikein uskalla just kysyä Mä nään sen että se keittiöntäti-ihminen on siinä vastapäätä ja sitten mä en vaan kysy ... että se ottaa sen mun katseeni --- sit se kysyy et ---- se on mun mielestä tärkeätä että oppii huomaa sen, jos toinen näyttää vähän epävarmalta niin sitten on kiinni siitä.

Asiantuntijoiden ja muiden asiakkaiden rooli ja henkilökohtaiset motiivit sisäisenä asiakkaina painottuivat pääasiallisesti **työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen, työpäivän selkeyteen ja ajan käyttöön, sekä arjen helpottamiseen työajan ulkopuolelle**. Työhyvinvointiin ja jaksamiseen vaikutti asiantuntija-asiakkaiden ja muiden asiakkaiden mielestä selkeä katkos työssä ja rauhallinen paikka viettää tauko. Melu, hälinä ja kiire aiheuttavat epämiellyttävyyden tunteita, ja joskus tilannetta halutaan mennä ”karkuun”.

Meidän työ on tätä, koko ajan olet hälinässä, niin se että sä pääset istuu rauhassa ja nauttii keskittyä siihen syömiseen ja sit siihen seurusteluun. Heittää huulta siinä jonkun kanssa.

Jos mun täytyy päästä hetkeks irti, että jaksan taas loppuillapäivän töissä on tärkeätä että pääsee. --- Ainakin mä koen sillai, että mulla on nyt hetki aikaa tai tunti ja mennään--- ja syödään tunnelmallisessa tilassa rauhassa jutellen jotain ja saadaan vähän päivitettyä jotain akuuttia kuulumista ja silti syödään hyvin.

Ehkä semmonen hiljainen taustamusa voi olla. Mua ainakin piristäis kovasti somisteet, ett siellä olis vaikka tällaseen pimeeseen aikaan kynttilöitä tai jotakin. Jotenkin siihen saatais semmosta tunnelmallisuutta, kodikkuutta. Semmosilla mä uskon, että se aika monellekin. Et jos kahvihetki on se pieni et rauhottuu, jos siihen tulee jonkin aspekti mukaan, mikä tekee sen kivaksi. Joskus kynttilänliekki rauhottaa kun sitä kattoo.

Toimipiste on iso, ja liikkumiseen pitää varata aikaa. Haastatteluissa tuli esille, että aika on usein rajallista, joten valintoja tehdään usein hetkessä: *se vaikuttaa sitten taas jostain talon toisesta päästä tulemaan, jos mulla on vähän aikaa*. Toisaltaan ostopäätöksiä tehdään myös paljon silloin, kun nähdään massiiviset jonot: *suomalai-*

nen ei jonota, tai vaihtaa ainakin koko ajan jonoa. Yllätykselliset jonot saattavat tuottaa pettymyksiä, ja moni kääntyy pois. Osa ilmoitti tulevansa ravitsemispalveluihin ehkä myöhemmin uudelleen.

Oleva aika se voi joskus olla vähän rajallinen ettei kerkiä niin paljon niin set tuotteen pitäisi olla helposti saatavilla, nopeasti saatavilla. Helposti maksettavissa.

Motiivit ja henkilökohtaiset tilanteet ravitsemispalveluiden käytölle olivat loppujen lopuksi hyvin moninaisia. Asiantuntijoiden ja muiden sisäisten asiakkaiden tilanteet elävät ja tarpeet palveluille sen mukaan.

Meikäläinen kyllä haluaa välillä herkutella, välillä haluaa syödä terveellisesti, välillä haluaa syödä nopeesti ja välillä sitten taas sillain, että käyttää siihen aikaa, jos on mukavaa seuraa. Se on niin kuin laidasta laitaan.

Sisäinen asiakas kokee usein myös, että hänelle ei tarjota selkeää mahdollisuutta käydä ostoksilla esimerkiksi myymälässä. Usein liiketoimintapisteiden aukioloajat on suunniteltu työpäivien pituisiksi ja asiantuntija- tai muu asiakasryhmä ei ehdi sinä aikana ostoksille.

Tulisi huomioida myös sisäistä asiakasta? Nimenomaan. Koska siellä on kuitenkin paljon maksukykyä ja mahdollisuuksia.

5.2.2 Aitoa liiketoimintaa ja teknologisia ratkaisuja

Lähtökohtana liiketoiminnan konseptisuunnittelulle on, että kaikki haastatellut ryhmät haluavat **aitoa liiketoimintaa**. Se, miten aitous koetaan, oli haastatteluryhmien vaikea kertoa. Jokaisessa ryhmässä tuotiin esille kuitenkin matkailu-, ravitsemis- ja talousalan toinen liiketoimintayksikkö, johon verrattiin, ja sitä kautta aitoutta pyrittiin selittämään ja kuvailemaan.

Sehän on ihan luksusta, kun käyt siellä se ---Näihin olosuhteisiin tottuneena niin sehän oli ---On se ihan toisesta maailmasta. Me haluttaisiin sama maailma nyt sitten tonne.--- Että jotenkin se

semmonen aito--- me ollaan aidosti ammattilaisia.--- Ettei se ole minkäänlaista leikkimistä. Olisi vahvasti esillä

Opiskelijat ilta-, viikonlopputyömyönteisiä tai ne ajetaan siihen, onhan meilläkin iltakeikkaa mutta just semmonen opiskelijalähtöisyys ja semmonen mukautuminen. Ehkä nää tilatkin tekee sen kun ravintola on oikea ravintola ja semmosta erilaista niin sitten ehkä ne ilta- ja viikonlopputyöt jotenkin mielletään paremmin---

On paljon kivempi mennä sinne syömään kun tietää että siellä saattaa olla se lämmin vastaanotto.

Opiskelijat näkivät uuden ravitsemispalvelutoiminnan aitouden kulmakivenä toimivuuden ja sujuvuuden. Sujuvuuteen heidän mielestään vaikuttaa paljon teknologian hyödyntäminen palvelujen markkinoinnissa ja palveluprosesseissa. Teknologia säästää aikaa ja vähentää ylimääräistä liikehdintää suuressa rakennuksessa.

Kyllä se palvelun toimivuus ja sujuvuus merkitsee mulle todella paljon, että asiakkaat huomiodaan ja palvelu on sellasta nopeeta ja ettei tarvi jonottaa koko välituntia esimerkiksi jotain kahvia ja ystävällinen palvelu ja sillee ja tuotteet on sellasia mitä niinku on luvattu eli hyviä.--- koska silloin välitunneilla kuitenkin vietetään mielellään aikaa niiden omien kavereiden kanssa eikä sen asiakaspalvelijan kanssa.

Tähän vaikuttaa tosi paljon tää älypuhelinsukupolvi. Mikä olisi niin hienoo kuin yhdistää oppiminen ja ---kahvilapalveluihin voit kerätä kahvipassia tai siellä on tuotetietoja. ---Kyllä mä ainakin sanoisin että digitaalisuus auttais tosi paljon. Tai en mä tiedä että pystyiskö sillä sit tilaamaan sen kahvin tai jotain---

Ja siis sitäkin itseasiassa että okei, jos ei oo koululla varaa hankkia jotain tvtä tonne käytävillä niin sitten vaikka jokin kuulutus, että nyt olis - 50 sitä jotain --- tekemää ruokaa siellä myynnissä koska koulun kahvila on tosi pieni ja sitä rajoittaa noi hotellin asiakkaat hirvittävästi---

Kun kaikki sitä puhelinta kuitenkin käyttää niin sekin olis varmaan tosi hyvää markkinointia, että siihen pärähtäisi se jonkin ilmotus, että nyt on tuotu jotain myyntiin---Ja varsinkin tällaisessa koulurakennuksessa jossa on viis kerrosta, niin kiva sitten lähtee toiveikkaana et siellä on jotain hyvää ja sitten siellä onkin vaan jotain keksiä.

Niin tai vaikka jos se tuote on loppunut niin siitä sovelluksesta sekin näkyis.

En tiedä että johtuuko se siitä että me ollaan koulu ja siellä on niinku jostain kuustoistavuotiaasta ylöspäin että joillekin pitää olla vähän hanakampi kuin toisille ja sitten tuntuu että itseäkin kohdellaan silleen

kuin olisi se vähän hunsvotti siellä tyylillä ja ett ehkä justiinsa se vähän semmonen lokerointi on saattanut olla siellä... Mutta oleellista on sen asiakkaan arvostaminen sen palvelijan taholta, että kaikkia kohtelee ystävällisesti siitä välittämättä kuka se asiakas on ja asiakas on aina se tärkein ja ykkönen siinä palvelutilanteessa.

Teknologian hyödyntäminen on tätä päivää ja tulevaisuutta. Teknologinen kehitys on siirtynyt digitaaliseksi, ja vaikutus näkyy yritystoiminnan kaikilla sektoreilla aina yrityksen suunnittelusta asiakaspalautteisiin ja markkinointiin asti. Yritys ei siksi voi enää toimia itsenäisesti, vaan verkostoissa kaikkien sidosryhmien kanssa. (Kartajaya, Kotler & Setiawan 2011, 11-12.)

Asiantuntijat toivat haastattelussa esille mahdollisuuden tai mahdottomuuden käyttää ravitsemispalveluja. Aikaisemmin ja edelleenkin toimipisteissä on ongelmana, ettei henkilökunnalla ole oikein mahdollisuutta käyttää palveluja tai palvelujen saanti kariutuu jonoihin. Asiantuntijat toivoivatkin, että ravitsemispalvelut mahdollistetaan heille ja toiminnoista sekä palveluprosesseista tehdään selkeitä.

Jos opiskelijat menee syömään puoli yksitoista ja, niin kyllä henkilökunnallekin pitää olla silloin puoli yksitoista ruoka.

Sillä tapaa että se olisi kuitenkin hyvin selkeästi esillä että miten toimitaan, hyvin selkeesti että mitä sinä voit sieltä valita tai ottaa ja miten sä pysyt maksaan. Ja keltä sä kysyt, jos sulla on kysyttävää ja että sä heti tiedät että tuolla on ihminen joka voi auttaa mua. Ja se että tietää mitä on ostamassa, että niistä tuotteista olis jotain tietoa. Joskus riittää pelkkä nimi mutta, että niistä olis jotakin ja hintakin joskus riittää riippuen tuotteesta--- Että sen asiakaspalvelijan asiantuntemus näkyy jollakin tavalla. Se on aika tärkeä juttu, että kuka on asiakaspalvelussa. Sinne ei välttämättä tarvis laittaa sitä, joka ekaa kertaa opettelee. Että se vois olla semmonen, joka sitten jo pystyy, vaikka kouluolosuhteissa että sillä on perustiedot/taidot että se pystyy harjotteleen sitä lisää, ainakin ulkopuolisen näkökulmasta. Että se asiakaspalvelijan se semmonen palvelualttius kumminkin pitää, että ihan sama mitä se myy kunhan se myy kivasti, että se näkyy siinä palvelussa.

Oppilaitoksen sisäisen liiketoiminnan merkitys voi olla opiskelijalle henkilökohtaisesti paljon suurempi kuin aikaisemmin on ajateltukaan. Oppilaitoksissa on järjestetty avoimien ovien päiviä, jolloin opiskelijoiden vanhemmat, sukulaiset ja ystävät ovat voineet tulla aistimaan oppilaitoksen tunnelmaa, seuraamaan oppimista ja samalla

kokemaan oman lapsen kehittymistä. Voisiko sisäinen asiakkuus ja niin sanottu työn arvostus olla mahdollista myös kouluajan ulkopuolella.

Mä näkisin sen ainakin tosi hienona asiana, että vois käydä jossain oppilaitoksessa syömässä tai se olis varmaan paljon edullisempaakin ruokaa että voi sitten esimerkiksi vaikka lähtee kavereiden kanssa et sillen se kynnys ei oo niin iso lähtee jos ajattelee, että menee syömään sen kahen kympin hampurilaisen johonkin tollaseen kunnon mestaan kun sitten että se maksaa se maksaa 10-12 euroa sitten toisessa oppilaitoksessa missä kuitenkin ne oppilaat ovat opiskelemissa koska se on niiden tulevaisuutta varten. mun mielestä olis tosi hienoo ku eihän niinku kuukaan opiskelijat täältä lähde lounasaikaan mihinkään ravintolaan syömään, koska sitten omalla vapaa-ajalla vois mennä käymään---

Asiantuntijat ja muut käyttäjät näkevät tulevan toiminnan suurena, sillä onhan rakennuksessa yli 2000 opiskelijaa ja muu henkilökunta. Asiantuntijoista osa on käynyt toisissa isoissa yksiköissä ja havahtunut jatkuviin jonoihin. Ravintolat on mitoitettu 100 asiakkaalle ja kahvilatoiminta 80 asiakkaalle. Riittävätkö tilat ja miten jonot puretaan?

Olen käynyt muutaman kerran siellä kahvilassa, niin siellä alkaa todennuun se meidän opiskelijamäärä tuolla, siellä on siis jono joka välissä ja jos aattelee henkilökuntana että ois vähän kiire, niin varmaan kannattais miettiä sitä että just sen kahvin myynti, että voisko sitä myydä. että toi on ihan hyvä näkökulma, koska siellä hervannassa on koko ajan jonoa. ja välitunnit samaan aikaan.

Mietin sitäkin, että jos sinä oikeesti niin kuin vaikka puhelimen taikka netin kautta tilaat vaikka kanasalaatin ennakoon ja maksaisit sen jo ennakoon, niin se tieto voi tulla piuhoja pitkin koneelle ja sitten vaan opiskelijat siitä infopisteestä siitä vaan nimellä antaa ja ei se välttämättä ihan hirveesti työllistä lisää jos vaan yhteydet toimii.

Vastuullisuutta käsittelevissä tutkimuksissa ja kirjallisuudessa on todettu, että vastuullisuuden teemoja ei voi eikä kannata käsitellä vain osittain. Tässä työssä vastuullisuuden teemoiksi nostettiin vain taloudellinen ja sosiaalinen vastuullisuus, sillä ympäristövastuullisuus on oppilaitoksissa jo tuttu ja käytössä oleva toimintamalli. En siis nähnyt tarvetta korostaa ympäristövastuuta tässä työssä. Haastattelut osoittivat teoriaväitteen todeksi. Vastuullisuuden osa-alueet kulkevat käsi kädessä, ja sitä korosti myös eräs haastatteluun osallistunut henkilö sanomalla: *vastuullisuudesta vielä se ympäristövastuu. Se täytyy niin kuin näkyä. ---ja muovipakkaukset, kuinka paljon pa-*

kataan mitäkin. Pakkauksiin liittyen haastattelussa tuli esiin mahdollisuus myydä eväät vaikka kotimatkalle lunc-boksiin.

Jos asiakas tuo vaikka itse johon se salaatti laitetaan, että olisko siinä vaikka edullisempi hinta tai jotain ekologisuuksi, ja myydäänkö meillä sellaisia lunc-bokseja, missä lukee Tredu. Mitä voi pestä sitten koneessa ja tuoda huomenna taas uudelleen. Mihän voi pistää tänään sen sopan ja huomenna salaatin.

Eli oppilaitoksenkin tarvis kiinnittää huomiota tammöseen hävikkiin ja verkostoon ja sosiaalisuuteen muutenkin.

5.2.3 Asenteiden muutos ja liiketoiminta

Asiantuntijoiden ja muiden asiakkaiden haastatteluissa nostettiin esiin **kansainvälisyys** ja kansainvälistyminen. Kansainvälisyys tulee olemaan toimipisteessä tulevaisuutta, sillä hyvinvointialoilla on paljon maahan muuttajia. Kansainvälisyydellä on myös toinen näkökulma, sillä oppilaitoksessa käy monestakin maasta vaihto-opiskelijoita ja meidän oppilaitoksen opiskelijat käyvät vaihdoissa eri puolilla maailmaa. Kansainvälisyyden haluttiinkin tulevan esille eri muodoissa tulevaisuuden toiminnassa, esimerkiksi erilaisina projekteina.

Kansainvälisyys on muuten, jos ajatellaan opiskelijakuntaa se on varmaan uus sellainen mikä tulee vielä vahvemmin.

Mä äkkiä hakisin kansainvälisyydessäkin sitä hyväksikäyttöä niin sanottu näille meidän vaihdoille, että kun ne ei näy meidän arjessa missään, että meidän opiskelijat on vaihdoissa. Että jos ne on vaikka siellä Hollannissa, niin sit meillä olis jotakin sellasta tuolla palveluissa, joka oliskin vaikka hollantilaista ja nyt jos on lähdössä sinne. No Japanissa-kin on---- niin sieltä voitais ottaa jotakin, että se näkyis muuallakin ku vaan siinä, että pieni joukko tietää että yks lähti Japaniin--- Taikka pieni joukko tietää, että meiltä on opiskelijoita Hollannissa. Että niin kuin sitä kautta se kansainvälisyys ja sitä tuotais jopa asiakkaille esille. Sehän on myös mainosta koululle myös, että meiltä on oltu tutustumassa, oltu töissä muuallakin kuin tässä Tampereella. Ja tuotais sitä näissä palveluissa esille.

Opiskelijat toivat haastattelussa esiin **arvojen ja asenteiden muutoksen** yhteiskunnassa. Nuoret kokevat itsensä tärkeänä osana yhteiskuntaa ja haluavat tasa-arvoista palvelua ja hyvää palvelua.

Palvelun saamiseen musta on tosi tärkeää että asiat on selkeesti näkyvillä ja sitten mua ärsyttää tosi paljon se että jos mää huomaa mun kaveri on ottanut jonkin ihan spessu jutun mitä ei missään seinillä tai taululla lue ja sitten mä kysyn mistä sä oot ton saanut tietää, niin se sanoo että sillä on joku tuttu siellä töissä tai jotain tällasta ja et niitä saa jos tietää kysyä---- mut kun mä en tiedä kysyä niin mä otan aina vaan listalta mutta jos siellä vaikka lukisi että ja paljon lisää vaikka jotain kaakaovaihtoehtoja. Kysy lisää asiakaspalvelijalta tai jotain tällasta näin. No sitten mä kysyisin siis mitä toi teksti meinaa mitä teillä on. Mutta siis se kun ei välttämättä tiedä kysyä. Sit niillä on kuitenkin paljon muitakin vaihtoehtoja siellä ---- Koska ne vaan seisoo ne asiat siellä hyllyssä. Se ois niinku tärkeitä et on selkeesti näkyvillä kaikki.----Ja on paljon kivempi mennä sinne syömään kun tietää että siellä saattaa olla se lämmin vastaanotto.

Hyväntekeväisyshän on vastikkeeton rahan tai muiden resurssien antaminen hyvään tarkoitukseen. Hyväntekeväisyys luokitellaan vapaaehtoiseksi toimeksi, mikä ylittää lait ja määräykset. (Harmaala & Jallinoja 2012, 75.) Nuorten haastattelussa keskusteltiin myös hyväntekeväisyydestä ja sen näkymisestä oppilaitosmaailmassakin.

Mun mielestä se on vaan tulevaisuutta sellainen että tehdään vähän niin kuin tommoista hyväntekeväisyyttä. Mun mielestä olis älyttömän mahtavaa jos se, että opiskelijat vois vaikka kerrostaloihin viedä lappuja että ja omakotitaloihin jakaa postia, että meillä olisi pari opiskelijaryhmää, jotka vois auttaa. Vanhukset --- tuskin ne enää jaksaa johonkin omenapuihin kiivetä. kun sitten tulisi se luokka ja keräis ne omenat ja sovittais, että saatte vaikka ämpärillisen tai kaks ja me saatais tietty määrä. Mikä olis parempaa kuin voitais ravintolassakin tarjota jotain Aino-mummon pihapuun omenahilloa.

Asiantuntijoiden ja muiden asiakkaiden haastatteluissa nostettiin esille toimialan **markkinatilanne** ja ravitsemispalveluiden sekä muiden tulevien liiketoimien vaikutuksia lähialueen yrityksiin. Tampereen seudun ammattiopisto on tehnyt liiketoiminnasta näkyvää luomalla opiskelijatyötoiminnan oppaan, missä käsitellään tuotteiden ja palveluiden markkinointia, myyntiä ja hinnoittelua.

Se 30 prosenttia markkinahinnoista on varmaan hyvä pitää kiinni, koska me olla aika iso toimijana ja nyt kun me ollaan vielä Tampereen palveluverkossa mukana, niin meitä seurataan. Meidän pitäis kaikkiin näihin kiinnittää huomiota, ettei me ketään yrittäjää lähdetä polkemaan meidän toiminnalla.

Kilpailutilanteen yllättävin huoli ravitsemispalveluiden kilpailutilanteessa liiketoiminnan näkökulmasta ovat omat eväät ja niiden kuljettaminen ja syöminen. Sisäisistä asiakasryhmistä kukaan ei maininnut käyvänsä lähiympäristön yrityksissä syömässä, saati kahvilla. Omia eväitä kuljetetaan ja niiden syömiselle löytyi erilaisia vastauksia. Tärkeimmät asiat liiketoiminnan kannalta olivat ruokailutilassa ja tuotetarjonnassa.

Jos mä en käytä niitä palveluja mitä on, jos mä en ole tyytyväinen, niin mähän alan kuskaan omat eväät mukaan, keitän itte kahvini työhuoneessa. Mutt jos mä olen tyytyväinen siihen minkälaista palvelua mä saan sieltä, vaikka mä ehkä maksan sitten pikkusen enemmän niin totakai mä käytän sillon, jos on mukava mennä ja saan mitä tarvitsen tai haluan kulloisenkin mielenliikahduksen mukaan. Nään vielä jotenkin senkin että jotenkin sitä opiskelijoiden työtä ja työpanosta ja sen arvostamista ja näkymistä. kun siellä on hyvät palvelut ja siellä on ne opiskelijat, jotka on tehnyt sitä, mä haluan ostaa sitä ja sitten tulee niille teki- jöillekin se olo että ne on onnistunut ja ne sitten saa ton tatin ostaan taas jotain. Semmonen ajatus on siinä koko ajan.

Tässä tapauksessa Kotlerin (2005, 136) esittämä kysymys, täyttääkö tuotteemme asiakkaan odotukset, ei ole vastannut sitä. Sisäiset asiakkaat tuntuvat useimmiten tyytyvän tarjontaan hakematta tuotteita tai palveluja juurikaan lähialueen yrityksistä.

Verkostoituminen on alkanut ja se tulee kehittymään. Erilaiset kumppanuudet yleistyvät, ja toimintaa kehitetään monipuolisesti yhdessä. Rajapinnat joustavat toimialojen välillä kulloisenkin toiminnan vaatimusten mukaisesti. (Palvelut 2020 - Kohti palvelujen tulevaisuutta 2006, 35.) Verkostoituminen nähtiin tärkeänä kaikissa haastatteluryhmissä. Pienimmillään verkostoituminen liittyi sisäisiin verkostoihin, yli tutkintoalojen. Ulkoisista verkostoista esille nousivat erilaiset mahdollisuudet eri toimijoiden kanssa. Tutkimuksen analyysivaiheessa heräsi ajatus. Miten verkostoituminen pitäisi hoitaa? Sillä lähes kaikissa keskusteluissa puhuttiin verkostojen merkityksestä sekä halukkuudesta verkostoitua, mutta kukaan ei kertonut siinä hetkessä omaa-

vansa sellaisia taitoja, että verkostoituminen olisi luontainen ja helposti suoritettava tehtävä. Usein tällaisissa tilanteissa nousee myös kyse resursseista.

Analyysin perusteella voitiin todeta, että asiakkaiden tilanteiden kautta nousevia haasteita oli jonkin verran. Osa haasteita oli selkeästi kaikkia koskevia, eli yleisellä tasolla olevia haasteita, mutta osa johonkin asiakasryhmään kohdistuvia haasteita.

5.3 Ideointipäivä

Konseptisuunnittelupäivä järjestettiin 10.11.2015. Suunnittelupäivään osallistui kaksi asiantuntijaa. Konseptisuunnittelupäivän idea oli lähteä innovatiivisesti ja spontaanisti liikkeelle etsimällä liikeidean peruskysymyksiin vastauksia. Päivän alkuun orientoituttiin aukaisemalla konseptia ja konseptisuunnittelua käsitteenä ja tutkimalla saatuja vastauksia sekä taulukoista että asiakastilanteiden kautta. Tavoitteena oli hakea vastauksia Tuulaniemen (2011) kysymyksiin; millaisesta palvelusta on kyse, miten palvelu tai palveluja tuotetaan, miten se vastaa asiakkaiden tarpeisiin ja miten yrityksen tulee reagoida vaatimuksiin.

Orientaatiossa mietittiin, miten voidaan vastata tutkimuksessa ilmenneisiin eroavaisuuksiin asiakkaiden tarpeissa, toiveissa ja tilanteissa. Yksi ratkaisu oli jäsenellä palvelua asiakkaiden näkökulman kautta. Asiakaspalvelutyyleiksi otettiin ystäväpalvelu, kuningaspalvelu ja elämyspalvelu (Reinboth 2008, 40-41).

Koska materiaalia oli melko paljon ja aikaa vähän, oli ideapajaan laadittu valmiiksi neljä vaihtoehtoja konsepteiksi. Ideoinnissa oli keskitytty löytämään potentiaalisia vaihtoehtoja taulukkoon kerättyjen eroavaisuuksien avulla. Sanat **hyväntekeväisyys, tasokkuus ja turvallisuus** olivat selkeä tarttumapinta suunnittelulle.

Ideapajassa todettiin, että toiminnan kehittämisessä tarvitaan kaikkia konsepteja, joten kaikki kolme konseptia jalostettiin kehittyneemmiksi ideoiksi. Neljäs konsepti jätettiin tarkoituksella auki uusien innovaatioiden toivossa. Suunnitelmiin haluttiin lisää asiakasnäkemyksiä, joten ehdotus lähetettiin sekä aikaisemmin teemahaastatte-

lussa mukana olleelle opiskelijaryhmälle että asiantuntijoille kommentoitavaksi sähköisessä muodossa. Aikaa kommentoinneille varattiin viikko.

Palautteita tuli kuudelta henkilöltä. Palautteet koskivat pääasiallisesti tähän asti tehtyä työtä. Konsepti-ideat nähtiin suoraan siirrettävinä toimintamalleina hyvinvointikeskukseen, ja malli oli herätellyt asiantuntijat pohtimaan operatiivisia jatkosuunnitelmia. Yhdessä palautteessa oli kiinnitetty huomiota innovaatiokonseptiin. Palautteessa ehdotettiin, että innovaatiot vaikuttajana olisi konsepti, jossa tuotaisiin esiin yrittäjyyttä ja opiskelijayrityksien mahdollisuutta.

6 ”Food Campus”

Päivän tuloksena syntyi ajatus kokonaisuudesta, food Campus. ”Food Campus” -kokonaisuuden alla toimii kolme konseptia ja yksi innovaatiomahdollisuus. Ensimmäisessä teemassa ”sinua ajatellen” on keskitytty asiakkaiden tarpeiden kautta vastuullisuuteen ja hyvinvointiin. Toinen teema ”koko kylän voimin” syntyi haastattelussa nostettujen asenteellisten ajatuksien pohjalta, yhdistelemällä verkostoituminen, hyväntekeväisyys ja vastuullisuus. Kolmas teema ”arjen luksusta” on syntynyt asiakkaiden toiveista saada toisinaan ja tilanteen mukaan tasokkaampaa palvelua. Liitteessä 4 on esitetty kokonaiskuvaa ”Food Campuksesta”. Kokonaisratkaisuun päädyttiin siksi, että oppilaitosympäristössä on jo valmiina paljon sisäisiä asiakkaita toiveineen ja tarpeineen, joten toiminnot tulee järjestellä joustavaksi ja toimivaksi kokonaisuudeksi.

Toiminnan lähtökohtana ovat aitous ja asiakaslähtöisyys. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että yksi merkittävin haaste on saada toiminnasta aitoa. Aitous tuli esiin kaikissa haastatteluryhmissä. Koska vastaukset aitoudesta jäivät haastattelujen perusteella melko kevyiksi, täydennettiin käsitystä opetusravintolan liiketoiminnasta vastaavalta lehtorilta. Hänen näkemyksensä mukaan aitous tulee tekemällä oikeaa työtä. Opis-

kelijat valtuutetaan tekemään osansa, jolloin opiskelija saa tärkeän roolin. Opiskelija motivoidaan tekemään rauhassa työtään pienistä virheistä huolimatta. Lähtökohtana on palvelukulttuuri. Palvelukulttuurissa arvostetaan kaikkia, sillä kukaan ei ole toistaan fiksumpi. Hyvässä palvelukulttuurissa arvostuksen kautta syntyy ilmapiiri, mihin on helppo tulla niin työntekijänä kuin asiakkaanakin ja toiminta hyväksytään. Valitettavasti harva edes ymmärtää palvelukulttuurin merkitystä, vaikka se kulkee ihmisten mukana. (Hevonkorpi 27.10.2015.) Oppilaitosorganisaatiossa aikuisten toiminta roolimalleina korostuu. Palvelukulttuurin tulee näkyä läpileikkauksena koko organisaatiossa suhtautumisena toisiimme.

Palvelukulttuurin merkitys on siis suuri. Palvelukulttuuri on elinehto palveluorganisaatiolle, koska työntekijöiden asenteet ja suoritukset näkyvät niin sisäisille kuin ulkoisillekin asiakkaille. Kun työntekijät kokevat toiminnan palvelukeskeiseksi, asiakkaatkin kokevat yleisesti palvelun laadun paremmaksi. *”Koska laatua on vaikea valvoa palveluorganisaatiossa, tarvitsee organisaatio hyvin palvelukeskeisiä ja laatupainotteisia arvoja”*. (Grönroos 2009, 481.)

On myös muistettava että tutkittavassa toimintaympäristössä suuri osa asiakkaista on nuoria, jotka opettelevat palvelukäyttäytymistä niin toimijana kuin asiakkainakin. Heille kodin ulkopuolella palvelukulttuuri, varsinkin kahvila- ja ravintolakulttuurin vaikutukset alkavat näkyä aikuistuesssa ja näkyvät selkeämmin kaupungeissa (Raijas 2004, 159).

6.1 ”Sinua ajatellen”

”Sinua ajatellen”- konsepti on kehitetty tuomaan esiin taloudellisen- ja sosiaalisen vastuullisuuden arvoja. Lisäksi konseptissa toteutetaan ympäristövastuullisuutta oikeilla valinnoilla, sillä tämän päivän kuluttajien asenteissa korostuvat ekologisuus ja eettisyys. Tästä esimerkkinä on kuluttajien kiinnostus ruoan hinnan sijaan laatu-tekijöihin. Terveyttä korostavat wellness -ajattelu on myös nousemassa suosioon. (Nyr-

hinen, Wilska, & Leppälä 2011, 8.) Konseptin on tarkoitus palvella suurta yleisöä, joten konseptissa on huomioitu samankaltaisuuksia asiakkaiden tarpeissa.

Palvelun voidaan määritellä olevan ystäväpalvelua. Ystäväpalvelulla tarkoitetaan epämuodollista ja tuttavallista palvelua missä haetaan asiakkaalla turvallisuuden tunnetta. Palvelu on vaivatonta, nopeaa ja ystävällistä. Koska toiminnan tarkoitus on itsepalvelu, asiakaspalvelijan rooli on huolehtia asiakkaan palveluprosessin onnistumisesta kohteliaasti. Asiakaspalvelija tehtävä on ohjata, avustaa ja neuvoa asiakasta palvelun aikana. (Reinboth 2008, 40-47.)

Konseptissa tuotteet ovat terveellisiä. Konseptilla voidaan vaikuttaa asiakkaiden hyvinvointiin tuotevalikoimilla ja toiminnan joustavuudella, sillä ruoasta on tullut viime vuosina mielenkiinnon kohde vastuullisen ajattelun ja ravitsemuksen myötä. Kiinnostus ruokaa kohtaan on muutakin kuin pysyä hengissä. (Kurunmäki 2014, 16.) Ravitsemispalveluissa vastuu tulee myös työpaikkaruokailun ja sitä kautta joukkoruokailun näkökulmasta. Ravitsemus ja terveellinen ruokailu ovat keskeinen osa suomalaista ruokakulttuuria ja sen merkitys terveyden ja yleisen hyvinvoinnin ylläpitäjänä on tärkeää. (Joukkoruokailun kehittäminen suomessa 2010, 3.)

Konseptissa pyritään myös turvallisuuteen. Turvallisuus on paljolti elintarvikelain noudattamista. Turvallisuutta tuodaan myös tuotetuntemuksella sekä tuotteiden rehellisellä markkinoinnilla. Tuotteiden tarjonnassa pyritään mahdollisimman paljon itse tehtyihin ja lähellä tuotettuihin tuotteisiin, sillä suomalaisten tulisi hyödyntää suomalaista luontoa, vettä ja puhtaita raaka-aineita ruokaimagon nostattajana (Kurunmäki 2014, 16). Tuotteiden tulee olla kuitenkin sellaisia, että niitä on helppo ostaa mukaan ja osa tuotteista tuleekin laittaa esille suoraan mukaan ostettaviksi, sillä suuri osa kuluttajista haluaa ostaa tuotteen tai tuotteet mukaan vietäväksi. Food on the move - ruokailu on yleistymässä. Tällä tarkoitetaan kiireistä elämänrytmiä, missä ruokailu hoidetaan työn ohessa tai liikkuesssa. Tuotetarjonnassa ja tuotteiden hinnoittelussa on huomioitu eri asiakasryhmät. (Tulevaisuuden ruokatrendejä: DNA dinner, Syötävät pakkaukset. N.d.) Tuotteiden pakkaamisessa huomioidaan ympäristö- vastuullisuus ja suunnitellaan ”uudelleen täyttöpakkauksia” juomille sekä salaatti- ja keittolounaille.

Tilat tehdään selkeiksi ja toimiviksi, jossa asiakasta on ohjattu erilaisin keinoin suoriutumaan vaivattomasti ostoistaan. Tuotanto, ostaminen ja markkinointi on kehitetty teknologian avulla helpoksi, sillä asiakas arvostaa palveluissa teknologisia ratkaisuja, mitkä helpottavat ja nopeuttavat palvelua (Nyrhinen, Wilska, & Leppälä 2011, 8).

Teknologiset ratkaisut voivat olla monenlaisia. Asiakkaalla on mahdollisuus ostaa tuotteita ja palveluja sovelluksien kautta, hoitaen maksun mobiilimaksuna. Asiakkaan tehtäväksi tulee vain noutaa tuote. Asiakas voi tuotetta ostaessaan tutustua tuotteen sisältöön ja ravintoarvoihin, jos hän on kiinnostunut ravitsemuksesta. Ravitsemustiedottaminen on uuden toiminnan alkaessa pakollista, joten asiakas voi tutkia tuotteiden ravitsemusarvoja ja pakkausmerkintöjä myös sovelluksen avulla. (Maksaminen kassalla mullistuu: näppäilyyn sijaan hipaisu. 2014.)

Ostot voidaan tehdä myös tilausautomaateilla oppilaitoksessa. Tilausautomaatin toimintaperiaate on tehdä valintoja tuotteista koneen välityksellä ja maksaa laskunoudon yhteydessä. Tilausautomaatin välityksellä tiedottaminen on samalla tasolla kuin mobiilisovellustoiminnoissakin. Tilausautomaatteja on käytössä esimerkiksi pikaruokaketjuilla. (McDonald's fresh hope to turn around slumping sales: Ordering burgers from a machine. 2014.)

6.2 ”Koko kylän voimin”

”Koko kylän voimin” idea syntyi tutkimustuloksissa ilmenneen poikkeaman kautta. Konseptissa korostuvat voimakkaimmin yhteistyöverkostot, erilaiset projektit ja hyväntekeväisyys, sillä arvojen ja asenteiden suhteen on tapahtumassa selkeitä muutoksia. Näiden teemojen taustalla painottuvat sosiaalinen ja kulttuurinen vastuullisuus. Vastuullisuutta voidaan korostaa myös muilla menetelmillä, mutta se riippuu paljolti operatiivisen tason suunnittelusta. Konseptoinnilla voidaan parhaimmillaan saada toiminnasta elävää ja viihteellistä toimintaa, mikä antaa oppilaitosorganisaatioon väriä ja tunnettavuutta.

Palvelu voidaan määritellä ajatuksella elämyspalvelu. Elämyspalvelun avulla tavoitellaan asiakkaan lisäarvoa osaksi viihteen keinoin, mutta myös asiantuntijuuden tuomalla arvolla. Elämyspalvelulla saadaan lisämausteita toimintaan erilaisin projektein ja vierailujen avulla. Asiakaspalvelijan rooli on toimia muuttuvissa olosuhteissa ja toteuttaa palvelua viihdyttävällä tavalla. (Reinboth 2008, 40-41, 48, 53.)

Verkostotoiminta on suuri osa konseptia. Verkostoituminen on alkanut ja se tulee kehittymään. Erilaiset kumppanuudet yleistyvät, ja toimintaa kehitetään monipuolisesti yhdessä. Rajapinnat joustavat toimialojen välillä kulloisenkin toiminnan vaatimusten mukaisesti. (Palvelut 2020 - Kohti palvelujen tulevaisuutta 2006, 35.) Konseptissa verkostoituminen liittyy sisäisiin verkostoihin yli tutkintoalojen. Ulkoisista verkostoista mahdollisuuksia ovat erilaiset yhteistyökuviot eri toimijoiden kanssa. Verkostomahdollisuudet voivat näkyä ravitsemispalveluiden toiminnassa esimerkiksi yrittäjien vierailuina, ruokamessuina tai yhteistyöprojektina eri tutkintoalojen kanssa.

Niin kuin aikaisemmin työssä on todettu, hyväntekeväisyys on erilaisin keinoin tehtävää hyvää ympäristössä, mikä on vastikkeetonta rahan tai muiden resurssien antamista hyvään tarkoitukseen. Tässä konseptissa hyväntekeväisyyden merkitys tulee esille erilaisten verkostojen ja projektien kautta.

Tilat, tuotanto ja teknologia määräytyvät pitkälti projektien mukaisesti, mutta toimiloissa on huomioitu esimerkiksi AV-laitteiden mahdollisuus. Vuoden 2020 ravintolat ovat nykyistä monikäyttöisempiä. Niissä pidetään kokouksia, kirjoitetaan raportteja ja tehdään töitä. Ravintoloissa työskennellään ja pidetään palaverieita jo nyt, mutta niitä ei ole vielä suunniteltu työskentelyä varten. (Huhtakangas n.D.)

6.3 ”Arjen luksusta”

”Arjen luksusta” konsepti suunniteltiin vastaamaan asiakkaiden toiveita. Konseptissa ei ole huomioitu niinkään vastuullisia arvoja, vaan keskitytty enemmänkin asiakkai-

den mielihyvää tuottaviin arvoihin ja palveluun erilaisin menetelmin, sillä viihde, nautinto ja luksus ovat nousemassa suosioon asiakkaiden keskuudessa (Nyrhinen, Wilska, & Leppälä 2011, 8).

Palvelun määritelmänä voidaan käyttää kuningaspalvelua. Kuningaspalvelun tavoite on nautinnon – ja mukavuudenhalun toteuttaminen palvelun aikana. Asiakaspalvelija palvelee kohteliaasti ja muodollisesti, pyrkimyksenä luoda ripaus ylellisyyttä korkeatasoisuuden kautta ja saada asiakas ”jalustalle”. (Reinboth 2008, 48.)

Tuotteet tehdään kalliimmista raaka-aineista ja tuotteiden valmistuksessa korostetaan laatua. Koska konsepti on suunnattu paljolti erilaisiin tilauksiin, on tuotevaihtoehtoja räätälöity ennakoon markkinoitavaksi. Tuotevalikoima on jätetty kuitenkin avoimeksi niin, että asiakkaalla on mahdollisuus tehdä tarjonnassa omia valintoja, trendit ja ikäryhmien mukaiset ”luksus”-käsitteet huomioiden (Nyrhinen, Wilska & Leppälä 2011, 38).

Toiminnan tarkoitus on luoda asiakkaalle hiukan arjen luksusta palvelun, hyvän ruoan, viihtyisän ympäristön ja seesteisyyden avulla. Teknologiassa hyödynnetään samoja ideoita ja ajatuksia markkinoinnin ja varauksien suhteen kuin muissakin konsepteissa. Sähköinen palvelu, tiedottaminen ja suora chat-palvelu hoidetaan hyvinvointikeskuksen infopisteen kautta. Näin varmistetaan, että asiakkaan palvelu on moitteetonta. Luksusta voidaan tehdä hyvinkin pienillä asioilla. Tarjotaan lounas rauhallisessa ympäristössä, missä on kiireetön tunnelma tai järjestetään ruokailun yhteyteen vaihtelevia rauhallisia musiikkiesityksiä ja niin edelleen.

6.4 ”Food Campus”

Konsepti-idea ”Food Campus” elää vielä omaa elämäänsä ja ideointi on kesken, olihan kyse innovaatiokonseptista. Ehdotus oli, että konsepti toimisi tulevaisuudessa yhteisenä tilana, jossa tarjotaan samassa tilassa erilaisia ravitsemispalveluja, joista asiakas voi valita mieleisensä. Palvelu ja asiakaspalvelijan rooli muotoutuu kunkin

konseptin mukaiseksi. Konsepti määrittää myös tuotteet ja toiminnan tarkoituksen. Toiminnan innovointi on käynnistynyt ja sen toivotaan jatkuvan konseptin myötä.

Vaihtoehto innovaatiokonseptiin tuli ideapajan palautteista. Yrittäjyyden näkyminen opiskelijoiden keskuudessa ja opinnoissa olisi hyvä asia kasvattamaan rohkeutta itseenäiseen ja vastuulliseen toimintaan. Konsepti näin ollen palvelisi opiskelijoita heidän yrittäjyyspolussaan ja antaisi lähellä olevan tukiverkon auttaa tavoitteiden onnistumisessa. Kenties opiskelijoilla olisi tulevaisuudessa mahdollisuus toimia yrittäjinä tiloissa kesälläkin ja siten toteuttaa toimintaa läpi vuoden. Samalla tilojen käyttö tehostuisi ja toimipisteessä alkaisi uusi verkostoitunut aikakausi.

7 Konseptoitu ravitsemisliiketoiminta malliksi yrityselämästä

Oppilaitoksen liiketoiminta on mallina ulkoisesta ja konseptoidusta liiketoiminnasta. Konseptoidut yritykset työllistävät suurimman osan tämän hetken opiskelijoista sekä työssäoppimisjaksoille että heidän valmistuttuaan työelämään. Jotta opiskelijat olisivat valmiimpia työelämään, jo pelkästään konseptikäsitteen avaaminen ja toimintakulttuurin markkinoiminen osaksi opintoja ja ammattia helpottaa opiskelijan ammatillisessa kasvussa.

Konsepti luo vahvan pohjan myös toteuttaa organisaation yhteisiä arvoja ja työpiteeseen siirryttäessä voidaan opiskelijat perehdyttää samalla tavalla toimintaan niin kuin yrityselämän perehdyttäminenkin tapahtuu. Esimerkiksi vastuullisuus ja asiakaslähtöisyys ovat arvoina suuria ja merkittäviä. Jos opiskelija ei saa perehdytystä toimintaan, on hänen vaikea noudattaa toiminnan ”sääntöjä”.

Konseptoitu ja aidosti toimiva liiketoiminta osoittaa sen, että toimitaan työelämän rajapinnassa. Toimitaanko sittenkin osana työelämää ja annetaan samalla syvällisempää tietoa opiskelijoille aidosta työelämästä. Mentulan (2010) tutkimuksessa tuli ilmi, että oppilaitoksien ylläpitämien opetusravintoloiden uutena nimenä voitaisiin

käyttää työelämän valmennuskeskusta. Mielestäni nimi on osuva ja toimisi uudennimisessä asiakaslähtöisessä ajattelutavassa.

Toisen asteen ammatillisen oppilaitoksen toiminta kaikinensa on merkittävä opiskelijan ammatillisessa kasvussa. Suurin osa nuorista saapuu opintoihinsa suoraan peruskoulusta ja tarttumapinta alaan ja alan arvostukseen luodaan koulussa ja sen toiminnassa. Mitä aidompaa toiminnasta saadaan, sitä ylempiä ja osaavampia ammattilaisia siirtyy työelämään.

Haasteen aitouteen tuo itse organisaatio. Oppilaitosorganisaatiossa ja sen liiketoiminnassa palvelu ja sen tuottaminen on asiakaskokemus itsessään. Miten ja kenelle sitten palveluja tuotetaan, on yleisesti riippuvainen segmentoinnista. Oppilaitosorganisaatiossa sisäisten asiakkaiden segmentointi on hyvin selkeä, mutta myös melko haastava erilaisista tarpeista ja toiveista johtuen.

Oma ennakoajatus konsepti-ideoista oli kolme vaihtoehtoa, joista voidaan valita yksi tai yhdistellä eri vaihtoehtoja yksi yhteinen ja toimiva konsepti-idea. Ajatus muuttui sisäisten asiakkaiden osallistamisen ja asiakasymmärryksen kautta. Yksi konsepti on mahdoton ajatus. Keskinen ja Lipiäinen (2013, 141.) ovat kuvanneet Itämeren risteilyalusta yhdeksi haastavaksi liiketoimintakohteeksi. Yksi laiva, joka tarjoaa monenlaisia palveluja ja kokemuksia. Ihmisvirrat kulkevat sujuvasti löytäen itselleen sopivia paikkoja tarpeidensa ja toiveidensa täyttämiseen. Voisiko risteilyalusta käyttää metaforana toisen asteen oppilaitoksen ja tulevan hyvinvointikeskuksen toiminnan kuvaamiseen. Jokainen asiakasryhmä voisi nauttia palveluista itselle sopivassa seurassa ja itselle sopivaan aikaan, kulkien omia asiakaspolkujaan. Miten haasteisiin vastataan ja asiakaspolut rakennetaan, on pitkälti kiinni tutkimustuloksien käyttöarvosta ja tulkinnoista, sekä tiedon käyttämisestä toiminnan kehittämiseen (Tuulaniemi 2011, 96).

Gröönroos (2009, 538-539.) tuo kirjassaan esille, miten organisatorinen este voi nousta monen hyvän suunnitelman kompastuskiveksi, jos organisaatorakenne ei ole muuttunut yhteiskunnan myötä. Hyvään palveluun tähtäävät muutosprosessit kohti

asiakaslähtöisyyttä jämähtävät organisaation järjestelmien ja säännöksiin vanhan aikaisuuksiin.

Kirjassa korostuu myös johtamisen merkitys. Jos uudistumiseen tai muutokseen liittyvät prosessit painottuvat vain kontakti- ja tukihenkilöihin, vaarana on että asiakas-kontaktissa olevat henkilöt eivät pääse sisälle, mitä prosesseissa tulisi painottaa ja miten totuuden hetkiä tulisi hoitaa. Tällainen toiminta johtaa helposti väärin asioiden hoitamiseen. Kukaan ei oikein tiedä kuinka eri tilanteissa toimitaan. Syntyy roolikonflikteja. (Gröönroos 2009, 538-539.) Roolikonfliktit aiheuttavat haasteita ja pelkäänsä suhtautuminen esimerkiksi liiketoiminta-ajatukseen oppilaitoksen sisällä voi saada uusia, negatiivisia piirteitä.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuudessa nousee helposti esiin kysymykset totuudesta ja objektiivisesta tiedosta, sekä miten tutkimuksen luotettavuuskysymyksiin suhtaudutaan. Tarkasteltaessa edellä mainittuja asioita, tulee tarkastelun kohteena huomioida myös havaintojen luotettavuutta ja niiden puolueettomuutta. Puolueettomuudessa korostuu esimerkiksi tutkijan virka-asema, mitä hän kuulee ja havainnoi. Periaatteessa näinhän on, sillä tutkija on aiheen luoja sekä tulkitsija (Tuomi & Sarajärvi 2013, 135-136.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa ei käytetä käsitteitä reliabiliteettiä ja validiteettiä. Laadullisen tutkimuksen ja etenkin haastattelututkimuksen luotettavuus riippuu sen laadusta. (Hirsjärvi 2008, 185- 189.) Tässä työssä teemahaastattelujen luotettavuutta voidaan mitata teemojen jäsentelyn, haastatteluihin osallistumisen ja haastattelun onnistumisen kautta.

Tutkimusteemojen suunnittelu ja jäsentely olivat haastavia. Vaikka itse teemat syntyivät suhteellisen helposti, työtä vaikeutti apukysymyksien teko. Mihin varaudun, miten kysyn johdattelematta ja mitä teen, jos teemat tai kysymykset ovat liian vaikeita. Kuitenkin testihaastattelu antoi viitteitä siitä, että kysymykset antoivat vasta-

uksia oikeaan suuntaan. Jouduin tässä vaiheessa siirtämään kysymyksien paikkoja ja poistamaan yhden kysymyksen, sillä vastaukset nostivat liiaksi asiakkaan henkilökoh-
taisia tunteita pintaan.

Haastatteluryhmien valinnan perusteluina pyrittiin käyttämään ajatusta ”läpileik-
kaus” asiakaskunnasta. Opiskelijaryhmä tuli haastatteluun oman halukkuuden perus-
teella. Halukkuuteen varmasti vaikutti myös se, että ryhmä on erittäin motivoitunut
tilanteeseen. Asiantuntijoiden- ja muiden asiakkaiden osallistuminen perustui myös
vapaa-ehtoisuuteen. Haastatteluihin osallistui organisaation kaikilta portailta henki-
löstöä, joten ajatus asiakaskunnan ”läpileikkauksesta” toteutui.

Itse teemahaastatteluihin osallistaminen oli työlästä ja aikaa vievää. Asiakasryhmien
kiire ja muutokset aikatauluissa vaikeuttivat tutkimuksen tekoa. Omat haasteensa
haastattelujen järjestämiseen aiheutti jännitteet haastateltavien välillä. Luulen sen
johtuvan pelosta ja epävarmuudesta siihen, miten toiset suhtautuvat yksittäisiin
kommentteihin ja mielipiteisiin. Haastattelut kuitenkin onnistuivat ja kaikki haastat-
telut litteroitiin. Haastattelut käytiin positiivisessa ja innostuneessa ilmapiirissä.
Osassa haastatteluista äänitteen kuuluvuus oli heikko, sillä haastateltavat puhuivat
toistensa päälle tai haastateltavan ääni oli hiljainen. Nauru verotti myös osan kuulu-
vuudesta.

Haastattelussa syntyi paljon aineistoa mitä ei voitu analysoida itse tutkimuksessa.
Asiakkailla ei ollut näkemystä uudesta ja sitä kautta myös mielenkiinto uutta asiaa
kohtaan oli osalla haastateltavista heikkoa. Toisaalta haastattelun pitäminen asiassa
on myös haastattelijan vastuulla.

Teemahaastattelun analysointi tehtiin teemoittelemalla, luokittelemalla, erottamalla
samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, sekä hakemalla asiakkaiden toimintoihin vai-
kuttavia tekijöitä. Mielestäni työn vahvuuksia olivat juuri analyysistä saadut tiedot,
mitkä toimivat työssä primääriaineistona. Sekundääriaineistona analyysissä olivat
palvelumallihankkeesta saatu materiaali, hyvinvointityöryhmän materiaali ja asiakas-
kyselyn tulokset. Aineistoanalyysissä aineiston merkitys ei ollut suuri. Saatu tieto
koski pitkälti jo esiin tulleita asioita.

Työn heikkous on työmäärä, mikä verotti raportin tekoa. Tutkijana vastuu sekä projektista että tutkimuksesta oli toisinaan liian suuri taakka, vaikka tutkimus toteutuikin jonkinlaisessa Flow-tilassa. Tutkimuksesta olisi saatu paljon enemmän, jos prosessia olisi voitu analysoida enemmän sivustaseuraajana.

Tutkimuksen tarkastelu suhteessa aikaisempaan tietoon on monipuolista. Oppilaitos-organisaatioon tehtyjä vastaavia tutkimuksia ei juurikaan ole, joten aikaisemmat tutkimukset ovat eri kontekstissa tämän työn kanssa. Kuitenkin tutkimukset antoivat vahvan pohjan kokeilla asiakasymmärryksen merkitystä asiakaslähtöisen toiminnan kehittämiseksi.

Tulokset alkoivat elämään jo haastattelujen jälkeen omaa elämäänsä työyhteisössä ja lopullisia tuloksia odotetaan kuumeisesti toimeksiantajan puolelta. Työn ja konsepti-ideoiden kriittistä tarkastelua ja luotettavuuden tasoa voidaan jatkaa, jos ideat päätetään testata ja tehdä mahdolliset korjaukset ennen operatiivisen tason suunnittelua.

7.2 Yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteet olivat viedä konseptisuunnitteluprosessi konsepti-ideoihin asti ja samalla selvittää asiakasymmärryksen merkitystä toimintojen uudistamisessa. Työ on tehty. Se miten perille päästiin, on pitkä mutta antoisa tie. Esimiehen tuella oli suuri merkitys ja se vahvisti ajatuksiani työn tärkeydestä.

Työssä konseptisuunnittelun pohjana käytettiin Tuulaniemen (2011) ajatusta konseptisuunnittelusta. Mielestäni työskentelystä tuli ensikertalaisen näkökulmasta liian haastavaa. Tuulaniemen kysymykset millaisesta palvelusta on kyse, miten palvelu tai palveluja tuotetaan, miten se vastaa asiakkaiden tarpeisiin ja miten yrityksen tulee reagoida vaatimuksiin, ovat laajoja kysymyksiä.

Työssä turvauduttiin itse ideointivaiheessa Tuulaniemen lisäksi Sammallahden (2009) ajatukseen konseptoinnista, missä korostetaan liiketoiminnan konseptisuunnittelua

läpileikkauksena koko yrityksen toiminnasta. Sammallahti on jaotellut toiminnan osat kahdeksaan osaan, mitkä ovat niin sanottuja konseptin osia. Tässä työssä ja ideointivaiheessa käytettiin neljää konseptin osaa suunnittelun pohjana. Ratkaisevaa oli työn osalta ymmärtää, että ideointivaiheessa voidaan keskittyä joihinkin konseptin osiin, joita voidaan itse konseptisuunnitteluvaiheessa testata. Miten valmiiseen konseptiin päästään, on yrityksen panostuksesta kiinni. Panostus vaikuttaa myös siihen, minkälaisen ”timantin” yritys haluaa luoda.

Ajatusmallin ja suunnan muuttaminen vaatii paljon kaikilta organisaation osapuolilta. Yrityksen toimintakulttuurin muutos ja siihen kasvaminen, ajattelumallin muuttaminen sisäiseen palvelukulttuuriin ja asiakaslähtöisyyteen, ja sitä kautta ulkoiseen toimintaan, vie aikaa. Muutos ei tapahdu investoimalla rakennuksiin, irtaimistoon tai tuotteisiin, vaan muutos asuu työntekijöissä ja työntekijöiden asenteissa. Työntekijät läpi organisaatorakenteen vievät kulttuuria mukanaan ja työntekijöiden voimalla muutos asiakaslähtöiseen liiketoimintaan on mahdollista.

Kulttuurin luomisessa sisäisten niin kuin ulkoistenkin asiakkaiden osallistamisella on merkitystä. Pia Lempiäisen Wellevi-tutkimuksen (2013) johtopäätöksiä todettiin, että toiminnot saadaan käyttäjälähtöisemmäksi, jos käyttäjiä olla mukana ideoinnissa enemmän. Niina Vasama (2014) puolestaan korosti, että yhteissuunnittelu hyödyttää organisaatiota toimintojen muutoksessa ja uudistamisessa. Yhteissuunnittelu lisää ymmärrystä palveluista, miksi yritys ja sen toiminnot ovat olemassa. Näistä johtopäätöksistä olen samaa mieltä. Yhteissuunnittelu, osallistaminen ja asiakasymmärryksen hyödyntäminen konseptisuunnittelun yhteydessä on antoisaa ja avaa täysin uudenlaisia näkökulmia liiketoiminnan kehittämiseen. Asiakasymmärrys tuo mukanaan haasteita suunnitteluvaiheeseen, mutta niitä pitää analysoida avoimin silmin.

Työssä nousi esiin oppilaitosympäristössä tapahtuvan liiketoiminnan ja palvelujen tarjonnan kehittämisen tärkeys. Siksi työn mallinnus muihinkin oppilaitoksien liiketoimintaan olisi kannattavaa. Haastateltavat näkivät ravitsemispalvelut edelläkävijöinä palvelutoiminnan kehittämisessä oppilaitosympäristössä ja haastateltavat olivat hyvin innokkaita erilaisista yhteistyömahdollisuuksista. *Olisin ihan hirveen innokas tekemään yhteistyötä teidän kanssa.---- ja mun mielestä vielä se kun teillä on niin pitkä*

kokemus siitä asiakkuudenhoitamisesta---- Kuitenkin haasteena nähtiin perehdyttämisen ja toisiin tutustumisen ongelma. *Palveluntuottaminen yli tutkintorajojen yhteistyötä, niin se ei onnistu, jollei me ei tunneta toisiamme edes jollain tasolla.* Usko ja luulen, että yhteistyölle ja yhteiselle suunnittelulle käytetty aika yli tutkintorajojen voisi olla vastaus.

Haastatteluihin osallistuvat suhtautuivat hyvin myönteisesti ravitsemisliiketoimintaan, verkostoitumiseen sekä yhteistyöhön, tiedostamme että oppilaitoksen liiketoiminnasta ollaan kahta mieltä, joko puolesta tai vastaan. Odotin opinnäytetyöprosessin aikana negatiivisia kommentteja toiminnan suunnittelusta, mutta turhaan. Joidenkin kommentteissa huokui pieni pelko ja epävarmuus omaa liiketoimintaosaamista kohtaan, mutta yleisesti asia nähtiin tulevaisuuteen suuntautuneena.

Meillä on jotkut opettajat/henkilöt paljon rohkeampia lähteen kokeileen uusia asioita, jotkut arastelee ja pelkää, jännittää enemmän tilanteita, että mun mielestä semmonen pitäisi osata tulkita jo siellä johdossa, että pystyy näkemään ne ihmisten reaktiot ja sitten ei laiteta liian suuriin saappaisiin tai liian suuriin haasteisiin ennen kuin meistä kukakin on valmis ja kypsä siihen ajatukseen. Se vaatii paljon joka suunnasta.

Riittääkö, että liiketoimintaa hoitavat tässä vaiheessa tietyt ryhmät henkilöstöstä ja antavat omalla toiminnallaan kuvaa palveluhenkisyydestä ja yrittäjämäisyydestään sekä liiketoimintaosaamisesta. Liiketoimintaosaaminen vie näkemyksen pääasiallisesti taloudelliseen tuottavuuteen.

Ennakkoajatuksena työn alussa oli, että taloudellinen liiketoiminnallinen hyöty voi olla rahan lisäksi opiskelijan viihtyminen uudessa oppimisympäristössä ja sitä kautta tulorahoituksen varmistuminen. Siinä asiassa olin oikeilla jäljillä. Oppilaitoksessa viihtyminen myös opiskelun ulkopuolella toi työhöni täysin uuden merkityksen. Omakohmainen tulkinta asialle oli, että opiskelija hakee oppilaitoksen ravintoloissa ja ruokailumahdollisuuksista vapaa-aikana tarttumapintaa ammatti-identiteetille ja -ylpeydelle.

Tutkimuksen toimeksiantajan tehtävä on tarttua mahdollisuuksiin ja viedä joko suoraan tutkimustuloksista saatu idea eteenpäin tai yhdistellä ehdotuksia ja luoda uutta

toimintaa. Liiketoiminnan rooli osana ammatillisen oppilaitoksen toimintaa voisi nousta erilaiseen arvoon, jos liiketoiminta olisi omana toimintona toisen asteen organisaatiossa ja siitä vastaisi henkilö, joka on lähellä konkreettista liiketoimintaa. Samalla palveluihin tähtäävät toimialat ja liiketoiminnot voisivat laatia yhteisten arvojen lisäksi omia palvelualueen ja asiakkuuteen liittyviä arvoja ja näin vastata myös työelämän tarpeisiin.

Opetushenkilöstön vastaavasti tulisi selvittää, miten asiakaslähtöisen yritystoiminnan näkökulmasta suunniteltu liiketoiminta voi toimia oppimisympäristönä toisen asteen ammatillisen oppilaitoksen hallinnoimana. On muistettava opettajien valmius ja halukkuus sekä resurssit. Tässä esimiehen tuki ja kannustus ovat tärkeässä asemassa, sillä henkilöstön aito tuntemus opettajien ammattitaidosta, osaamisalueista ja valmiudesta luovat tyytyväisyyttä työyhteisön toiminnassa.

Tutkimuksen tulokset herättivät ajatuksia oppilaitosorganisaatioiden liiketoiminnasta yleensä. Miten muut koulutuksen järjestäjät vastaavat liiketoiminnasta, miten liiketoiminta on huomioitu oppilaitosorganisaation strategiassa, ja minkälaisia merkityksiä liiketoiminnalla on oppilaitoksissa? Onko oppilaitosorganisaatioissa mietitty, halutaanko liiketoiminnassa olla aallon harjalla ja onko organisaatiossa resursseja siihen, riittääkö oppilaitosorganisaatiossa turvallinen ja perinteinen perustaso, jossa tuotetaan ravitsemispalveluita opetusravintoloissa, opetussuunnitelma ja opiskelija edellä? Mielestäni koulutuksen rahoitusmuutokset, muuttuva yhteiskunta ja sitä kautta asiakkaiden tarpeet eivät tue enää ”vanhaa mallia”. Toivomukseni on, että jaetaan alue työelämän kanssa, tehdään aidosti oikeaa työtä ja palvellaan asiakkaita.

Loppusanoiksi voisin todeta, että me kaikki tiedämme, miten ruoan ja hyvän palvelun välityksellä voidaan tuottaa hyvinvointia ja samalla luoda arvoja ja asenteita. Voisimmeko olla matkailu-, ravitsemis- ja talousalana esimerkkinä muille sisäisille toimijoille yrityksen asiakaslähtöisen kulttuurin luomisessa? Voisiko vastaavaa kokeilua konsepti-ideoinnista mallintaa muillekin tutkintoaloille? Se riippuu täysin siitä, kuinka tärkeänä organisaation johto näkee toimintamme vaikutukset ja kuinka tärkeänä näemme sisäisen asiakkaan tulevassa toiminnassamme. Voisimmeko yhdessä hioa timantteja Tredun kartalle?

Lähteet

Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksentekoa. WS Bookwell Oy: Juva.

Ammatillisen koulutuksen opintosuoritusten siirtojärjestelmä (ECVET). Opetusministeriö artikkelit. Viitattu 2.9.2015. <http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/artikkelit/>.

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan- Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. Viitattu 8.9.2015. <https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta>

Brofenbrenner, U. 1979. The ecology of human development. Experiments by nature and design.3,330. Harvard University press. Viitattu 15.11.2015. <https://books.google.com.au>.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineistokeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Toim. Aaltola, J. ja Valli, R. Pk-kustannus: Juva.

Europe 2020 Strategy. N.d. Ohjelmajulistus. Raportit, tutkimukset ja esitteet. Viitattu 6.4.2014. http://europa.eu/publications/reports-booklets/index_fi.htm .

Grönroos. C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WSOYpro:Juva.

Grönroos, C. & Järvinen, R. 2001. Palvelut ja asiakassuhteet. Markkinoinnin polttopisteessä. Talentum Media Oy: Helsinki.

Haigh, B. 2005. An Abductive Theory of Scientific Method. Psychological Methods 2005, Vol. 10, No. 4, 371–388. University of Canterbury. Viitattu 26.10.2015. <http://themonkeycage.org/wp-content/uploads/2013/04/Abductive-theory-of-method-Haig.pdf>.

Hakanen, T. & Koivisto, T. 2010. Vuorovaikutteinen palvelukehitys verkostoissa. Teoksessa Mahdollisuuksien kenttä. Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen. (Toim) Hyötyläinen, R. ja Nuutinen, M. Teknolוגiateollisuuden julkaisuja 1/ 2010. Tammerprint Oy: Tampere.

Halme, M. & Anttonen, M. 2007. Ekotehokkaat palvelut ja arjen onnen hetket. Teoksessa. Kuluttajat kehittäjinä. Miten asiakkaat vaikuttavat palvelumarkkinoinnilla (Toim.) Lammi, M., Järvinen, R., Leskinen, J. Helda: Helsinki.

Harmaala, M-M. & Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Sanoma Pro: Helsinki.

Hevonkorpi, M. 2015. Liiketoiminnasta vastaava lehtori. Tampereen seudun ammat- tiopisto. Ravintola Eetvartti. Puhelinhaastattelu 27.10.2015.

- Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Talentum: Helsinki.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino: Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Tammi: Helsinki.
- Huhtakangas N.d. Tulevaisuuden ravintola on monikäyttöinen. Kehittyvä elintarvike. Viitattu 16.11.2015. <http://kehittyvaelintarvike.fi/teemajutut/tulevaisuuden-ravintola-on-monikayttoinen>
- Hänninen, A. 2012. Liiketoimintaa harjoittava oppimisympäristö. Case: Ravintolaidea. Opinnäytetyö, Ylempi AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Matkailu-, ravitsemis- ja talousala, Palvelujen tuottamisen jja johtamisen koulutusohjelma. Viitattu 17.10.2015. <https://www.theseus.fi/>.
- Joukkoruokailun kehittäminen suomessa. 2010. Joukkoruokailun seuranta- ja kehittämistyöryhmän toimenpidesuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön selvitysksiä2010:11. Yliopistopaino: Helsinki.
- Kartajaya, H., Kotler, P., Setiawan, I. 2011. Suomentanut Heiskanen, M. 2011. Markkinointi 3.0. Helsinki: Talentum.
- Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Otavan Kirjapaino Oy: Keuruu.
- Keskinen, T & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa – tuotekeskeisyydestä symbioosistrategiaan. Talentum: Helsinki.
- Kinnunen, R. 2003. Palvelujen suunnittelu. Wsoy: Helsinki.
- Kivimäki, S.2006. Ammatillinen sosiaalisatio ja työssäoppiminen. Pro-gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos, aikuiskasvatus. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/93396/gradu01031.pdf?sequence=1>.
- Korhonen, P. 2015. Opetusravintoloiden asiakaskysely. Viitattu 27.10.2015. Pääsy vain henkilökunnan tunnuksilla. <https://omaareena>.
- Korhonen, H. 2009. Verkostoituminen asiakassuuntaan. VTT:n tiedotteita 2598. Edita: Helsinki. Viitattu 26.10.2015. <https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/raportti>.
- Korhonen,H., Valjakka, T. & Apilo, T. 2011. Asiakasymmärrys teollisuuden palveluliiketoiminnassa. Tavoitteena ostava asiakas. VTT tiedotteita 2598. Edita: Helsinki.
- Kotler.P. 2005. Kotlerin kanta. Markkinoinnin maailmanauktoriteetti vastaa kysymyksiin. Maskun kirjapaino. Oy: Helsinki.
- Kurunmäki. 2014. Kuluttajan asema ruokaketjussa on vahvistunut. Kehittyvä elintarvike. 1/ 2014. Viitattu 22.4.2015. <http://kehittyvaelintarvike.fi/lehdet/2014/1.pdf>

Kärppä, J., Laurila, T. & Lundgren K. 2010. Kestävää ammatillista koulutusta. Näkökulmia ekologiseen, sosiaaliseen, kulttuuriseen ja taloudelliseen kestäväan kehitykseen. Edita prima Oy:Helsinki.

Lahdenkauppi. M. 2015. Luento 14.5.2015. Tampere. Hotelli-, ravintola- ja catering-alan perusteiden muutokset 1.8.2015. ja osaamisperusteisuuden varmistaminen. Viitattu 26.8.2015. Tampere. Pääsy vain henkilökunnan tunnuksilla.
<https://omaareena>.

Lahtinen, M. 2015. Tutkintoalan kokousmuistio 19.10.2015. Tampere: Matkailu-, ravitsemis- ja talousalan kokousmuistiot. Viitattu 27.10.2015. Pääsy vain henkilökunnan tunnuksilla. <https://omaareena>.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Yliopistopaino: Helsinki.

Lammi, M & Raijas, A. 2007. Pelloilta itsepalvelumyymälään – Palvelujen muutos suomalaisessa ruokataloudessa. 2007. Teoksessa. Kuluttajat kehittäjinä. Miten asiakkaat vaikuttavat palvelumarkkinoinnilla (Toim.) Lammi, M., Järvinen, R., Leskinen, J. Helda: Helsinki.

Lempiäinen; P. 2013. Wellevi- Konseptisuunnittelun prosessi. Opinnäytetyö. Yamk. Rovaniemen ammattikorkeakoulu, Matkailualan koulutusohjelma. Viitattu 24.8.2015.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/62138/Lempiainen_Pia.pdf?sequence=1.

Löytänä, J. & Korkiakoski. K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Rohkeus + rakkaus=raha. Talentum: Viro.

Lämsä, A. & Uusitalo, O. 2005. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. 1.-4. painos. Edita Prima: Helsinki.

Lämsä, A-M. 2007. Yrityksen vastuullisuus- mitä ja miksi?. Teoksessa Liiketoiminnan vastuullisuus – Minkä väristä se on? (Toim.) Vauhkonen, P. JTO: Liittainen.

Mahlamäki-Kultanen, S., Hämäläinen, T., Pohjonen, P. & Nyyssölä, K. 2013. Maailman osaavin kansa 2020. Koulutuspolitiikan keinot, mahdollisuudet ja päämäärät. Koulutustutkimusfoorumin julkaisu. Raportit ja selvitykset 2013:8. Viitattu 30.9.2013. http://www.oph.fi/julkaisut/2013/maailman_osaavin_kansa_2020.

Maksaminen kassalla mullistuu: näppäilyyn sijaan hipaisu. 2014. Viitattu 16.11.2015.
<https://www.korttiturvallisuus.fi/Uutisia/2014/YLE-Maksaminen-kassalla-mullistuu-nappailyn-sijaan-hipaisu/>

McDonald's fresh hope to turn around slumping sales: Ordering burgers from a machine. 2014. The Washington post. 9.8.2014. Viitattu 16.11.2015.)
<https://www.washingtonpost.com/news/business/wp/2014/09/09/mcdonalds-fresh-hope-to-turn-around-slumping-sales-ordering-burgers-from-a-machine/>.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu- Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Tammerprint Oy: Helsinki.

Miettinen, S., Kalliomäki, A. & Ruuska, J. 2011. Palvelun konseptointi. Teoksessa Palvelumuotoilu- Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. (Toim.) Miettinen, S. 2011. Tammerprint.Oy: Helsinki.

Mentula, M-M. 2010. Huomisen opetusravintola. Ravintola Tallin kehittäminen. Mikkelin ammattikorkeakoulu. A: Tutkimuksia ja raportteja, 53. Mikkeli.

Moritz, S. 2005. Service design. Prctical access to as evolving field. London. Viitattu 23.4.2015. <http://stefanmoritz.com/files/Practical%20Access%20to%20>.

Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin - Tehokas johtamisjärjestelmä. WSOY: Juva.

Niskala, M., Pajunen, T. & Tarna-Mani, K. 2009. Yhteiskuntavastuuraportointi. Raportointi- ja laskentaperiaatteet. KHT Pro: Keuruu.

Nyrhinen, J., Wilska, T-A. & Leppälä, M. 2011. Tulevaisuuden kuluttaja. Erika 2020 – hankkeen aineistokuvaus ja tutkimusraportti. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Jyväskylän yliopisto.

Ammatillisten perustutkintojen perusteiden toimeenpano ammatillisessa peruskoulutuksessa. Opetushallituksen oppaat ja käsikirjat 2015:10. Viitattu 2.9.2015. http://www.oph.fi/julkaisut/2015/ammattillisten_perustutkintojen_perusteiden_toimeenpano_ammattillisessa_peruskoulutuksessa.

Palvelut 2020. Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. 2006. Elinkeinoelämän keskusliiton loppuraportti. Viitattu 27.3.2014. Http://www.logistiikkayritykset.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2006/18_10_2006_Palvelut2020_loppuraportti.pdf.

Pelin, R. 2009. Projektihallinnan käsikirja. Gummerus kirjapaino Oy: Jyväskylä.

Raento, P. 2007. Kelpo raportoinnin strategia. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (Toim.) 2007. Tapaustutkimuksen taito. Yliopistopaino: Helsinki.

Raijas, A. 2004. Kulutuksen alueellinen eriytyminen – Tarkastelussa kulutusmahdollisuudet ja kulutusmenot. Teoksessa Ahlgvist, K. & Raijas, A. (Toim) 2004. Erilaisia kulutusuria Suomessa. Tilastokeskus, Helsinki.

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.

Ruoka.fi. N.d. Tulevaisuuden ruokatrendejä: DNA dinner, Syötävät pak-kaukset. Viitattu 15.11.2015. <http://ruoka.fi/ruokajutut/tulevaisuuden-ruokatrendeja-dna>.

Sammallahti, T. 2009. Konseptisuunnittelun supersankari. Books on Demand GmbH: Suomi. Helsinki.

Santalahdentien hyvinvointikeskuksen liiketoimintasuunnitelma. 2015. Tampere: Toisen asteen saneerausasiakirjat. Viitattu 29.4. 2015. Pääsy vain henkilökunnan tunnuksilla. <https://omaareena>.

Santalahdentien perusparannushanke 2015-2017. Pohjapiirustukset 0 krs. Viitattu 31.8.2015. Pääsy vain henkilökunnan tunnuksilla. <https://omaareena>.

Schewe. C. D & Geoffrey, M. 2005. Segmenting global markets by generational cohorts: Determining motivations by age. Journal of consumer Behaviour. 4 (1).
Suominen. K., Karkulehto. K., Sipponen. J. & Hämäläinen. V. 2009. Esimiesstrategian vaikuttajaksi. WSOYpro: Juva.

Selin, E. & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaista. Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. RT-Print Oy: Pieksämäki.

Tampere sanoin ja kuvin. Tampere: Tampereen kaupunki. Viitattu 29.3.2015. <Http://www.tampere.fi/tampereinfo/>.

Toisen asteen koulutuksen toimintasuunnitelma 2014-2017. Tampere: Tampereen kaupungin toisen asteen johtokunnan raportteja. Viitattu 26.9.2015. Pääsy vain henkilökunnan tunnuksilla. <https://omaareena>.

Tredu. Päivitetty 23.10.2014. Viitattu 19.4.2015. <http://www.tredu.fi/tredu.html>.

Tulevaisuuden palvelumalli 2015. Tampereen Kaupunginhallituksen suunnittelukokous 18.5.2015. Viitattu 28.8.2015. <http://www.tampere.fi/material/>.

Tuomi, J. & Saramäki, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi: Helsinki.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum: Hämeenlinna.

Työelämän osaamistarveselvitys. 2014. Loppuraportti 27.11.2014. Tampere: Tampereen kaupunkamari. Viitattu 13.4.2015. <http://www.pilkahdus.fi/sites/default/files/>.

Vasama, N. 2014. The role of service design when influencing the mindset of employees and stakeholders in a strategic change. Master's Thesis in Cognitive Science. Institute of behavioural science. University of Helsinki. Viitattu 10.9.2015. http://web.lib.aalto.fi/learningcenter/wp-content/uploads/2014/10/Masters-Thesis-Niina-Vasama_final.pdf.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja. 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Yhteinen Tampere - Näköalojen kaupunki 2013. Tampereen kaupunkistrategia 2025. Viitattu 26.9.2015. http://www.tampere.fi/tiedostot/k/MJNThAyNH/DK_TRE.

Liitteet

Liite 1. Kutsu ryhmä-teemahaastatteluun

Hei!

Opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa ja teen ylemmän AMK:n opinnäytetyötä, aiheena konseptisuunnittelu. Tavoitteena on luoda asiakasymmärryksen avulla konsepti-ideoita Santalahdentien toimipisteeseen. Koska toimipiste on saneerauksessa ja tilanne on uusi, teen ryhmähaastattelun sisäisille asiakasryhmille. Kohderyhmänä tässä haastattelussa on asiantuntijat sisäisinä asiakkaina (haastateltavia 5-7 henkilöä). Teidän panoksenne on tärkeässä roolissa.

Tulen tekemään ryhmäteemahaastattelun:

- vko 40, Torstai 1.10.2015, klo 14.00, paikka Baariluokka (2.krs)

Toivon, että ilmoittautuisitte haastatteluun perjantaihin 18.9.2015 mennessä joko sähköpostilla tai soittamalla työnumerooni, mikä löytyy alla olevista yhteystiedoista?

Terveisin!

Pia Korhonen
Lehtori / Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Tampereen seudun ammattiopisto, TREDU
Santalahdentie 10
33230 Tre, PL 33101

Liite 2. Puolistrukturoidut teemahaastattelukysymykset

Asiakaslähtöinen palvelu	Arvot	hyvinvointi
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mitä asioita arvostatte palvelussa? 2. Minkälaisiin tarpeisiin ravitsemispalvelujen tulisi vastata? 3. Minkälaisia aukioloaikoja ja palveluja toivoisitte ravitsemispalveluyritykseltä? 4. Mitä toiveita teillä on ravitsemispalveluista (palvelu, tuotteet, miljöö) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mitä asioita arvostatte palveluissa ja tuotteissa? 2. Mitä sana vastuullisuus teille merkitsee arvona? 3. Mitä vastuullisuus teille merkitsee palvelussa? 4. Miten haluaisitte taloudellisen ja sosiaalisen vastuullisuuden näkyvän ravitsemispalveluissa? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mitä hyvinvointi teille merkitsee? 2. Miten voisimme palvella teitä hyvinvointitarkoituksessa? 3. Minkälainen merkitys ravitsemispalveluympäristöllä on teidän hyvinvoinnille? 4. Miten erilaiset digitaalisen ajan laitteet vaikuttavat palvelussa?
<ul style="list-style-type: none"> palveluympäristö vuorovaikutus- palveluhalu palveluprosessi hinta-laatu tuotteet/ palvelu imago ajan käyttö aukioloajat asiakkaan kuuleminen 	<p>sosiaalinen (hyvinvointi, tavat, perinteet, kansainvälisyys, moninaisuus,</p> <p>taloudellinen (raaka-aineet (käyttö, sesongit), ympäristön viihtyisyys, tuotteiden laatu, tehokkuus, joustavuus, yrittäjyys, ympäristövastuullisuus, ajankohtaisuus, päivän ateriat (terveys, säännöllisyys)</p>	<p>ruoka, tunnelma, hyvä mieli, terveellisyys, luottamus, työ- ja toimintakyky, elämänlaatu, turvallisuus, hyvät ruokailutottumukset, ruokavaliot, ravintotietous</p> <p>ääni, kuva, tilaaminen...</p>

Liite 3. Haastattelutulokset taulukoituna

Asiakaspalvelu / palvelu					
PRIMÄÄRI-AINEISTO			SEKUNDÄÄRI-AINEISTO		
opiskelijat	asiantuntijat	muut käyttäjät	hyvinvointityöryhmä	palvelumalli	asiakas-kysely
samankaltaisuuksia tarpeissa ja toiveissa					
nopeus	nopeus				
sujuvuus	joustavuus	sujuvuus	sujuvuus		
reagointi tarpeisiin	reagointi tarpeisiin		reagointi tarpeisiin		
toiveiden huomiointi	toiveiden huomiointi	toiveiden huomiointi		asiakkaiden huomiointi	
ei jonoja	ei jonoja				
hinnoittelu	hinnoittelu	hinnoittelu			hinnoittelu
	laatu	laatu			
auki koulun aukiolon mukaan	auki 7.00-21.00	auki koulun aukiolon mukaan			aukioloajat pidemmiksi
					anniskeluoikeudet
kahvila-palvelut	kahvila-palvelut	kahvila-palvelut	kahvila-palvelut	kahvila-palvelut	kahvilapalvelut myös ravintolaan
ateriapalvelut	ateriapalvelut	ateriapalvelut	ravintolapalvelut	ateriapalvelut	ruokapalvelut (lounas ja tilauspalvelut)
myymäläpalvelut	myymäläpalvelut	myymäläpalvelut		myymäläpalvelut	myymäläpalvelut
		pysäköintimahdollisuus		kuljetus ja kulkeminen	pysäköintimahdollisuus
ruokailumahdollisuus ravintolassa myös opiskelijoille				rento ruokapaikka nuorille	
teemapäiviä, teemaviikkoja, kokeiluviikkoja	kokeiluja ja yllätyksiä		viini- ja ruokakoulutukset, ravitsemusluennot		
ajanviettopaikka, kavereiden kanssa oloa			päivän palvelupolku ikäihmisille	ajanviettopaikka nuorille	
			tiedottaminen, neuvonta	neuvontaa	
eroavaisuuksia tarpeissa ja toiveissa					
toimivuus	nopeita pystybaareja			kioski	
hyväntekeväisyys	palautteet huomioon	jälkimarkkinointi			
	hiljaisuus/ hiljentyminen	turvallisuus			
	tavoitettavuus	tiedottaminen			
	tasokkuus	asiantuntemus			

Asiakaspalvelu / asiakaspalvelija					
PRIMÄÄRIAI-NEISTO			SEKUNDÄÄRIINEISTO		
opiskelijat	asiantuntijat	muut käyttäjät	hyvinvointi-työryhmä	palvelumalli	asiakas-kysely
samankaltaisuuksia tarpeissa ja toiveissa					
välitön katsekontakti	katsekontakti	katsekontakti			
huomiointi	huomiointi	huomiointi			
tervehtiminen	tervehtiminen	tervehtiminen			
palvelualttius	palvelualttius	palvelualttius, suosit- telu			
nopea reagointi saa- puessa	nopea reagointi saapuesssa				
ystävällisyys	ystävällisyys				
tasa-arvoisuuden palvelu	tasa-arvoinen palvelu				
selkeä toimintakult- tuuri	selkeä toiminta- kulttuuri				
kohteliaisuudet	small talk	kohteliaisuudet, kau- nis puhe			
avun tarjoaminen palvelun aikana	taito suositella ja tarjota apua pal- veluprosessin aikana				
hymy	ystävällinen hymy				
nopeus	nopeus				
kiireettömän tunteen luonti		rauhallisuus			
		kohtaaminen	kohtaaminen		
eroavaisuuksia tarpeissa ja toiveissa					
sujuvuus	palautteet	kunnioitus			
toimivuus	sisäisen asiakkaan palvelua				
tilannetaju	luotettavuus	läsnäolo, kuullaan asiakkaan puhe			
as.palvelu paikan tason mukaan	kielitaito	aikataulussa pysymi- nen			
asiakas on tärkein	tarinat myy	tyytyväisyyden varmis- taminen			
oikea asenne		ohjaaminen			
ei selin asiakkaaseen		vankka tietopohja			
henkilökohtaisuus palvelussa		face to face palvelu			
nopeus					
asiakas muistetaan					

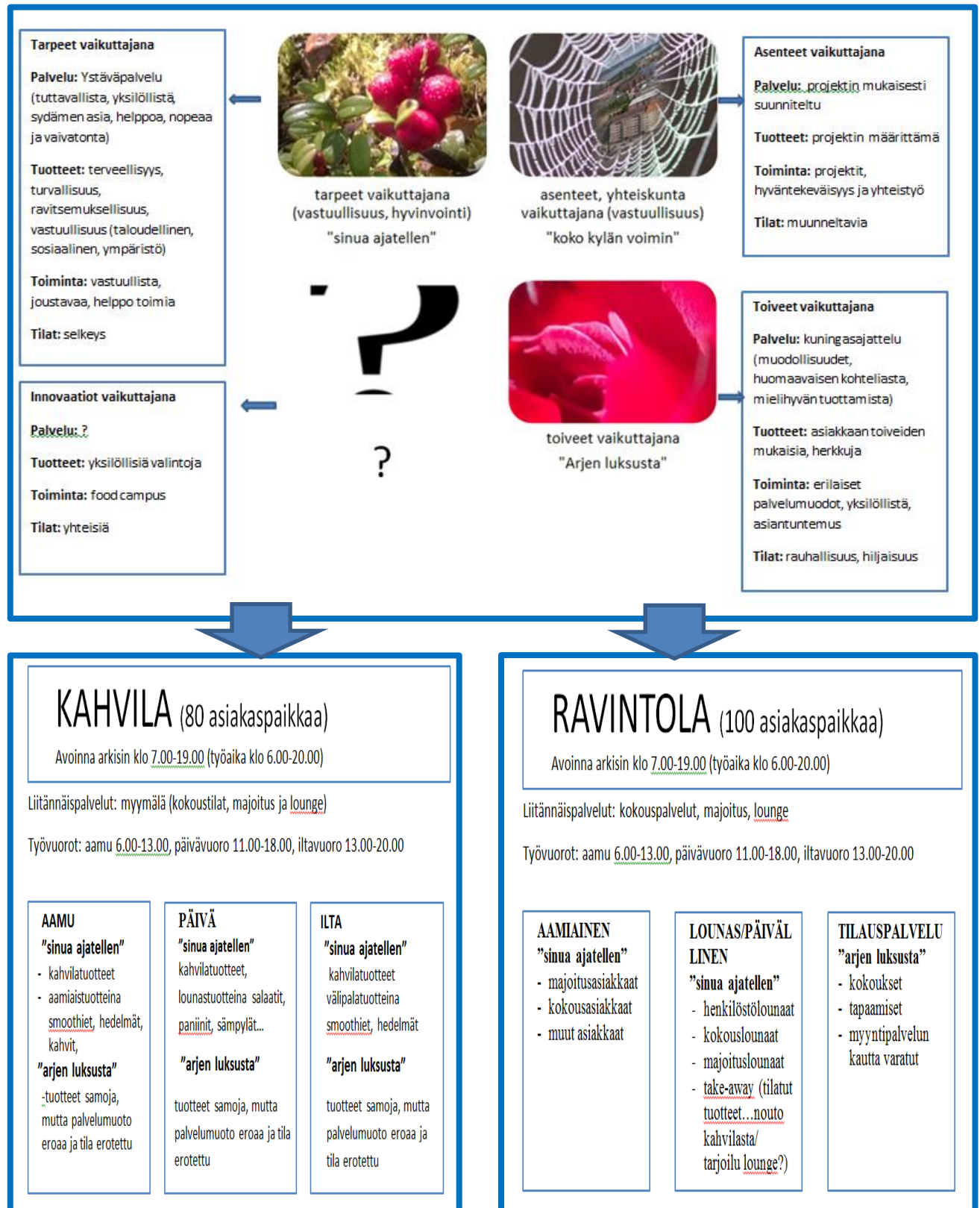
palvelu / tilat					
PRIMÄÄRIAI-NEISTO			SEKUNDÄÄRIINEISTO		
opiskelijat	asiantuntijat	muut käyttäjät	hyvinvointityöryhmä	palvelumalli	asiakas-kysely
samankaltaisuuksia tarpeissa ja toiveissa					
	hiljainen taustamusiikki	hiljainen taustamusiikki			
	somisteet	somisteet			
	rauhottuminen	rauhottuminen			
	rentoutuminen	rentoutuminen			
	tunnelma	tunnelma			
	muu ääni kuin musiikki (veden solina tms)	muu ääni kuin musiikki (veden solina tms)			
istumapaikkoja				istumapaikkoja (pehmeitä tuoleja	
eroavaisuuksia tarpeissa ja toiveissa					
	hiljentyminen				
	loosit			latauspaikkoja mobiililaitteille	
	kodikkuus				
	yleisneutraali				
paikkoja olla kavereiden kanssa	yhteiset tilat kaikille		erilaisia tiloja tee-moihin		
palvelu / markkinointi ja digiaika					
opiskelijat	asiantuntijat	muut käyttäjät	hyvinvointityöryhmä	palvelumalli	asiakas-kysely
samankaltaisuuksia tarpeissa ja toiveissa					
info-TV	info-TV	info-TV			
kännykkäsovellukset		kännykkäsovellukset			
kotisivut	kotisivut	kotisivut			
eroavaisuuksia tarpeissa ja toiveissa					
		tietokoneella markkinointi, sisäinen		latauspaikkoja mobiililaitteille	

Asiakaspalvelu / tuotteet					
PRIMÄÄRIAI-NEISTO			SEKUNDÄÄRIINEISTO		
opiskelijat	asiantuntijat	muut käyttäjät	hyvinvointityöryhmä	palvelumalli	asiakas-kysely
kahvi	kahvi, myös pöytiin tarjoiltuna				
erikoiskahvit	erikoiskahvit				
kasvisruokia	kasvisruokia				monipuolinen salaattipöytä
tuoreus	tuoreus				
itse tehty	itse tehty				
tuotteet kaikille mahdollisiksi/hinta				tuotteet kaikille mahdollisiksi/hinta	
	take-away-tuotteet			mukaan ostettavia ruokia	take-away-tuotteet
	herkkuja			herkkuja	
	itse koottuja aterioita				mahdollisuus isompaan annokseen
	lounas				lounas
vitriinituotteita	vitriinituotteita				
terveelliset tuotteet	terveelliset tuotteet	terveelliset tuotteet			
smoothiet	smoothiet				
pirtelöt	pirtelöt	pirtelöt			
eroavaisuuksia tarpeissa ja toiveissa					
tee- ja kaakaovalikoima	aamupalat				menuvaihtoehtoja tilauksiin
	sokeroimattomia tuotteita				keitot
	anniskelu oikeudet ravintolassa				
	nopeita tuotteita ja palveluja				
	uusia tuotteita				
	kysynnän mukaan tuotteita				
	laadukkaampia ruokia pöytiintarjoiluna				
	pieni vaihtuva perusvalikoima (laatu)				
	vaihtuvat tuotteet valikoima				

palvelu / vastuullisuus					
PRIMÄÄRI- NEISTO			SEKUNDÄÄRI- NEISTO		
opiskelijat	asiantuntijat	muut käyttäjät	hyvinvointikeskuksen työryhmä	palvelumalli	asiakas- kysely
samankaltaisuuksia tarpeissa ja toiveissa					
tuotteiden oikeellisuus	tuotteiden oikeellisuus				
turvallisuus	turvallisuus	turvallisuus			
itse valmistettu	itse valmistettu		sosiaalinen vastuullisuus	taloudellinen vastuullisuus	ympäristövastuullisuus
lähellä tuotettu	lähellä tuotettu				
rehellisyys	rehellisyys				
perinteet	perinteet	perinteet			
sesongit	sesongit	sesongit			
			esteettömyys		
tasa-arvoisuus	tasa-arvoisuus	tasa-arvoisuus			
ei jätetä asiakasta yksin	asiakkaan huomiointi				
	kansainvälisyys	kansainvälisyys, monikulttuurisuus	kansainvälisyys, monikulttuurisuus		
	yhteistyö osastojen kesken	yhteistyö osastojen kesken, yhteishenki, yhdessä tekeminen	yhteistyöverkostot	yhteistyöverkostot	
välittäminen		välittäminen			
tykkää työstään	tehdään työtä sydämellä				
	tiedottaminen	tiedottaminen			
	ohjaus	ohjaus, opettaja aina mukana taustatukena			
	kierrätys, ympäristövastuu	kestävä kehitys			
erilaisuuksia tarpeissa ja toiveissa					
myydään sitä mitä on luvattu	hygieniä	sosiaalinen kestävä kehitys (jaksaminen, elämäntahti)		kaikkea kaikille	
esteettömyys	monen hintaisia tuotteita	erilaisuuden kohtaamispaikka			
sympaattinen ote	toiminnan näkyvyys	avoimuus oppia tuntemaan toisemme			
	luotettavuus				
hävikin huomiointi	opiskelijat vahvasti mukana				
hyväntekeväisyys	opiskelijatyön merkitys				

palvelu / hyvinvointi					
PRIMÄÄRIaineisto			SEKUNDÄÄRIaineisto		
opiskelijat	asiantuntijat	muut käyttäjät	hyvinvointikeskuksen suunnittelu	palvelumalli	asiakas-kysely
samankaltaisuudet tarpeissa ja toiveissa					
terveelliset vaihtoehtot tarjolle	terveelliset vaihtoehtot tarjolle	terveellisyys	<div> <div>sosiaalinen vastuullisuus</div> <div>taloudellinen vastuullisuus</div> <div>ympäristövastuullisuus</div> </div>		
hyvä ruoka	hyvä ruoka - parempi mieli				
terveyden parempi huomiointi	ravitsemuksen huomiointi				
mahdollistaa sosiaaliset kontaktit		työkavereiden tapaaminen	oppia toisiltamme		
	kiireettömyys, rauha, palautuminen				kiireettömyys, rauhallisuus
	musiikki, muu miellyttävä ääni	musiikki, muu miellyttävä ääni			
erilaisuuksia tarpeissa ja toiveissa					
luotettavuus	palvelun kesto Aika vs palvelu	tasapaino			
välitunteihin aikaa kavereille	vaivattomuus	suunnitelmallinen toiminta			
tiedottaminen	irti melusta ja kiroilusta	ennakoitu toiminta			
tuoleja ja pöytiä	nostetta	näkyisi toimijoista ulospäin			
puoli tuntia ruokailuun on liian vähän	terveys				
	jaksamista	elämykset			
	mielihyvää	yllätykset, erikoistarjoukset			
	tuotetietous				
	hierova tuoli, kiikkustuoli ja takkatuli				
	tuoksut				
	sopiva valaistus				

Liite 4. "Food Campus"



(Kuvat: Korhonen & Linna 2015.)